شئ واحد يجب أن تعرفه

عن الإدارة الناجحة والقيادة الفعالة والحفاظ على النجاح الفردى

ماركوس باكينجهام

مؤلف أكثر الكتب مبيعاً : اولاً خالف كل القواعد
وكذلك كتاب : Now, Discover Your Strengths

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
ليست مُجرد مَكتبة ... not just a Book store

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE

المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)		
ص. ب ٣١٩٦	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١	فاكس	+٩٦٦ ١ ٤٦٥٦٣٦٣
المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)		
شارع العليا	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٧٧٣١٤٠
شارع الامير عبدالله	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٦٤٥٨٠٢
شارع عقبة بن نافع	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٧٨٨٤١١
الدائري الشمالي (مخرج ٥/٦)	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٧٥٤٧١٠
القصيم (المملكة العربية السعودية)		
شارع عثمان بن عفان	تليفون	+٩٦٦ ٦ ٣٨١٠٠٢٦
الخبر (المملكة العربية السعودية)		
شارع الكورنيش	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٩٨٢٤٩١
الدمام (المملكة العربية السعودية)		
الشارع الأول	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٠٩٠٤٤١
الاحساء (المملكة العربية السعودية)		
المبرز طريق الظهران	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٥٣١١٥٠١
جدة (المملكة العربية السعودية)		
شارع صاري	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٧٣٢٧٢٧
شارع التحلية	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٧١١١٦٧
شارع الأمير سلطان	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٢٣٨٢٠٥٥
مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)		
أسواق الحجاز	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٥٦٠٦١١٦
المدينة المنوّرة (المملكة العربية السعودية)		
بجوار مسجد القبلتين	تليفون	+٩٦٦ ٤ ٨٤٦٦٧٦١
الدوحة (دولة قطر)		
طريق سلوى – تقاطع رمادا	تليفون	+٩٧٤ ٤٤٤٠٢١٢
أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)		
مركز الميناء	تليفون	+٩٧١ ٢ ٦٧٣٣٩٩٩
الكويت (دولة الكويت)		
الحولي – شارع تونس	تليفون	+٩٦٥ ٢٦١٠١١١

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلاتنا على :

jbpublications@jarirbookstore.com

الطبعة الأولى ٢٠٠٦

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright ©2005 by One Thing Productions, Inc.
All Rights Reserved.
Published by arrangement with the original publisher Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE. Copyright © 2006. All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronical or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system without permission.

The One Thing You Need to Know

. . . About Great Managing, Great Leading, and Sustained Individual Success

Marcus Buckingham

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

المحتويات

١ | أمور قليلة ينبغى أن تعرفها عن "الشىء الواحد" ١

- " فلندخل فى صلب الموضوع " ١
  " ماذا عساك أن تجد إذا نقبت بداخل أحد الأمور ؟ "
- السؤال الأزلى : " لماذا ؟ " ٨
  " ما الذى دفعنى لتأليف هذا الكتاب ؟ "
- اختبارات " الشىء الواحد " ١٥
  لماذا تكون بعض التفسيرات أكثر قوة من سواها ؟ "
- تصور مسيطر واحد ١٨
  " ما هو الشىء الواحد الذى ينبغى معرفته عن الزواج السعيد ؟ "

الجزء الأول

الشىء الواحد الذى تحتاج لمعرفته

النجاح التنظيمى الدائم والثابت

٢ | الإدارة والقيادة : ما الفرق بينهما ؟ ٣١

- فرق جوهرى ٣١
  هل تختلف الإدارة عن القيادة ؟ هل كلتاهما مهمة ؟ هل نستطيع تحقيق التميز فى كلتيهما ؟

- رؤية من الوسط ٣٦
" ماذا يفعل المدراء العظام وما المواهب التى تحتاجها لتكون مثلهم ؟ "
- إطلالة من على القمة ٥١
" ما هو تحديداً ما يقوم المدراء العظام بعمله ، وما المواهب التى تحتاجها لتكون مثلهم ؟ "

٣ | الشىء الواحد الذى تحتاج لمعرفته عن الإدارة العظيمة ٧٧

- أساسيات الإدارة الناجحة ٧٧
" ما المهارات التى تساعدك على النجاح كمدير ؟ "
- المدراء الجيدون يلعبون الشطرنج ٨٦
" ما الشىء الواحد الذى ينبغى أن تعرفه عن الإدارة العظيمة ؟ "
- جولة داخل أحد متاجر " وولجرينز " ٩٠
كيف يستطيع من يستحق عن جدارة لقب مدير القيام بذلك ؟ "
- المدراء العظام رومانسيون ١٠٠
" ما مزايا التعامل مع كل حالة وقفاً لاحتياجاتها وظروفها الخاصة ؟ "
- الوسائل الثلاث للإدارة الفعالة ١٠٧
" ما الأمور الثلاثة التى ينبغى أن تعرفها عن أحدهم حتى تستطيع إدارته بصورة فعالة ؟ "
- الأسئلة الأكثر نفعاً ١٣٣
كيف يمكنك التعرف على تلك الوسائل الثلاث للإدارة الفعالة وتحديدها ؟ "

٤ | الشـىء الواحـد الـذى ينبغـى معرفتـه عـن القيـادة الحكيمة ١٣٧

- القائد يفوز بثقة وولاء الجميع ١٣٧
  " ماذا قال " جيلياني " ليهدئ من روعنا ؟ "
- مخـاوف خمسـة ، احتياجـات خمسـة ، واهتمام واحد ١٤٤
  " ما السمات العامة للطبيعة البشرية ؟ "
- نقاط الوضوح ١٥٨
  " ما هـى المواضـع التـى يتـوق جمهـورك فيهـا للوضوح ؟ "
- قواعد القيادة ٢٠٣
  " كيـف يحقـق القـادة الأكثـر كفـاءة ذلـك الوضوح ؟ "

الجزء الثانى

الشىء الواحد الذى ينبغى أن تعرفه
النجاح الشخصى الدائم

٥ | نسبة العشرين بالمائة ٢١٧

- " ديف " ، و " ميرتل " ، و " تيم " ٢١٩
  " كيـف تسـتدل علـى وجـود النجـاح الفـردى الدائم ؟ "
- المتبارون الثلاثة ٢٣٨
  " مـا التفسـيرات التـى تبـدو مثـل الشـىء الواحد ، إلا أنها فى الواقع لا تمثله حقا ؟ "

- ما النجاح الدائم ؟ ٢٤٢

" إنه مصطلح فضفاض واسع الدلالة ، كيف يمكننا تعريفه ؟ "

٦ | المتبارون الثلاثة الأساسيون ٢٤٧

- المتبارى الأول ٢٤٧

" ابحث عن الوسائل المناسبة وقم بتوظيفها "

- المتبارى الثانى ٢٥١

" اكتشف أوجه القصور لديك ، وأصلحها "

- المتبارى الثالث ٢٧٠

" اكتشف مواطن قوتك ، واعمل على تنميتها "

٧ | كيف، إذن، تحقق النجاح الدائم إذا ما ... ؟ ٢٨٥

- الشعور بالملل ٢٨٧
- الشعور بعدم الإنجاز ٢٨٨
- الشعور باستنزاف القوى ٢٩٧

الخاتمة : اختلال التوازن المتعمد ٣٠٥

الفصل ١

أمور قليلة ينبغى أن تعرفها عن " الشىء الواحد "

" فلندخل فى صلب الموضوع "

" ماذا عساك أن تجد إذا نقّبت بداخل أحد الأمور ؟ "

لقد كان من بين أسباب تأليف هذا الكتاب حوار دار بينى وبين " كارى تولستيد " فى أحد فنادق لوس أنجلوس ، و " كارى " تشغل منذ سنوات منصب رئيسة مجموعة " ويلز فارجو " المصرفية فى لوس أنجلوس ، وهو الموقع الذى أثبتت جدارتها فيه وبنجاح غير عادى . وعلى الرغم من نجاحها الكبير فى عملها ، والذى يشهد به الجميع ، فلم يكن من الغريب أن أجدها واقفة بمفردها وهى تشعر بعدم الرضا عن محاضرة ألقتها على المديرين الإقليميين فى منطقتها ، شأنها فى ذلك شأن الكثيرين من القادة ، الذين ما ينفكون ينتقدون أداءهم دائماً .

ولقد بادرتها بالعبارة التقليدية مع سؤال تقليدى : " ما الخطب ؟ لقد كانت المحاضرة رائعة وقوبلت بالاستحسان " . فى مثل تلك الحالات غالباً ما نعمل على طمأنة المحاضر بقول أشياء من ذلك القبيل ، إلا أننى فى تلك الحالة تحديداً كنت أعنى كل كلمة قلتها ، لقد كان موضوع المحاضرة يدور حول خدمة العملاء وكيف أن مستوى جودة تلك الخدمة ، شأن معظم الخدمات المصرفية وغيرها ، قد يحدد مصير " ويلز فارجو " كمؤسسة مصرفية . ولم يكن موضوع المحاضرة جديداً سواء بالنسبة لمؤسسة " ويلز فارجو " أو لغيرها من المؤسسات ولو أن شخصاً غير متمكن تحدث عن موضوع مثله لما زاد على بعض العبارات المعادة والمكررة التى ملّها الجميع ، لكن " كارى " كانت قد نجحت فى توصيل مضمون محاضرتها بشكل قوى ومتماسك ، وجعلت من القصص التى روتها قصصاً تبدو قريبة من كل الحاضرين ، وجاءت الأمثلة التى ضربتها قوية واضحة ، وباختصار فقد كانت محاضرة رائعة فعلاً .

ردت " كارى " قائلة : " لا أعرف ، أحياناً ما يراودنى الشك فى قوة الأثر الذى تتركه المحاضرة ، الآن سيبدأ المديرون الإقليميون فى توصيل مضمون تلك الرسالة إلى مديرى المناطق حيث ستتعرض الرسالة للتغيير أو التحوير بطريقة أو بأخرى ثم ستتعرض الرسالة للتغيير عندما يقوم مديرو المناطق بتوصيلها لمديرى الوحدات ، الأمر الذى سيحدث عندما تنتقل إلى مشرفى الأقسام ، إلى أن تصل إلى المنوط بهم تقديم تلك الخدمة - وهم مندوبو خدمة العملاء ، وموظفو المصارف - حيث سيكون مضمون الرسالة قد تغير تغيراً كبيراً " .

وأردفت قائلة : " لا تسئ فهمى ، لكن أعتقد أن كل مستوى من مستويات العمل فى المؤسسة ينبغى أن يكون عنصر إضافة لحركة العمل ، ومع هذا فإننى أرى أن علىّ تكثيف رسالة خدمة العملاء وتوصيلها فى أبسط الصور الممكنة حتى تحافظ هذه المؤسسة على

المحاضرة بسيطة وواضحة بما يمكّن الثلاثة والأربعين ألف موظف فى المؤسسة من استيعاب فحوى الرسالة أو مضمونها " .

أعتقد أننى تمتمت وقتها بشىء محاولاً طمأنتها على أن مضمون الرسالة قد وصل إلى حيث ينبغى أن يصل قوياً ، إلا أننى كنت قد استوعبت ـ على مستوى اللاوعى ـ رغبتها فى رؤية الأمر واضحاً بما يكفى لوصف فحواه أو خلاصته بصورة بسيطة ، لكن بدون تهوين أو مبالغة فى التبسيط ، ويبدو أننى ـ وعلى مدار الأسابيع التالية لتلك المحادثة ، وبغض النظر عمن تحدثت إليهم ، وأينما توجهت فى أسفارى ـ لم أكن أسمع إلا شيئاً واحداً ـ ألا وهو أمنية " كارى " المتمثلة فى جملة : " فلندخل فى صلب الموضوع " .

لقد كانت موضوعات الحديث مختلفة بالطبع ، فقد كان البعض يرغبون فى معرفة الأساس الحاكم أو المبدأ المنظم للإدارة الناجحة ، وآخرون يهتمون بالأساس الجوهرى للقيادة الناجحة ، فى حين كان البعض الآخر يسألون عن القوة الدافعة لتحقيق النجاح المهنى ، وحيثما كان الحديث ، كانت الأمنية واحدة : " فلندخل فى صلب الموضوع " .

والآن أعتقد أنه يمكننى أن أعزو هذه الأمانى إلى الكسل الفكرى لدىّ ، إذ لِمَ الكفاح فى محاولة تفسير الحقائق المعقدة فى حين أن بوسعنا تجاوزها باستخدام نسخة مبسطة وواضحة للحياة عوضاً عنها ؟ إلا أن ذلك التفسير لا يثبت جدواه أو قيمته فى نهاية المطاف . إننا جميعاً نميل إلى التفسيرات الواضحة والبسيطة للحقيقة لا بسبب الكسل الفكرى ، بل لأن تلك التفسيرات غالباً ما يثبت صدقها . ولنأخذ فصول السنة الأربعة من شتاء وربيع وصيف وخريف كمثال حيث تمثل هذه الفصول نسخة مبسطة وواضحة للمناخ على مدار العام ، فهذه الفصول بها الكثير من التعقيدات والاستثناءات ، والاختلافات من منطقة لأخرى ، لكنها مع ذلك قد ساعدت أجيالاً متعاقبة من الفلاحين على تحديد مواقيت البذر والحصاد .

وإذا كانت هناك اتهامات بالكسل الفكرى يمكن توجيهها لأحد ، فلربما ينبغى توجيهها إلىّ شخصياً ، حيث أتيحت لى الفرصة الجيدة للعمل مع إحدى أكثر مؤسسات العالم عراقة وشهرة واحتراماً على مدار سبعة عشر عاماً ألا وهى مؤسسة " جالوب " ، وطوال تلك الفترة سنحت لى الفرصة للقاء أعظم قادة ، ومديرى ، ومدرسى العالم ، وكذلك أفضل مسئولى المبيعات ، والمتخصصين فى أسواق المال ، والمحامين ، وشتى أنواع العاملين على مختلف طوائفهم فى العالم ، ولا يعنى أننى لم أقم بتكوين بعض الأفكار الأساسية والجوهرية فى مجال القيادة العظيمة ، أو الإدارة الناجحة ، أو النجاح الفردى الثابت والمستمر أن تلك الأفكار كانت معدومة ، بل يعنى ببساطة أننى لم أركز جهدى بما يكفى لإنجاز أو تحقيق تلك الأفكار .

إلا أن أمنية " كارى " إضافة للعديد من الأمانى المماثلة والتى سمعتها خلال الأشهر التالية للقائى بها قد دفعتنى للتركيز حيث أدركت أننى فى موضع ممتاز يعيننى على مساعدة الناس على الوصول لصلب أو خلاصة الموضوع ، لقد كانت خبراتى من الأبحاث التى أجريتها فى مؤسسة " جالوب " تتكون من استطلاعات رأى لأعداد كبيرة من البشر بغية التوصل إلى تأسيس أبنية وأنماط عريضة من البيانات ، ويمكننى الآن استخدام ذلك الأساس المعلوماتى فى اجتهادى لمحاولة الوصول لبحث أكثر عمقاً ، وأكثر ذاتية لكل حالة على حدة ، وإننى هنا لن أقوم بإجراء مسح على أعداد كبيرة ممن يجيدون الأداء فى مجالاتهم ، بل سأقوم بتقديم واحد أو اثنين من النخبة أو الصفوة .. واحد أو اثنين ممن فاقوا أقرانهم كل فى مجاله بصورة واضحة ودائمة ، بل ومذهلة . وفى النهاية سيكون أولئك الأفراد بمثابة تغطية واسعة لمختلف المجالات بدءاً من المسئول التنفيذى الذى استطاع النهوض بأحد أنواع الأدوية الذى لم يكن يلقى رواجاً فى السوق إلى واحد من أكثر الأدوية التى يصفها الأطباء لمرضاهم فى أنحاء العالم ، مروراً برئيس واحدة من كبرى مؤسسات تجارة

التجزئة فى العالم ومندوبة خدمة العملاء التى استطاعت أن تبيع أكثر من خمسة آلاف زجاجة من مزيل رائحة العرق فى شهر واحد ، وكذلك عامل المناجم الذى لم يتعرض لإصابة عمل واحدة طوال خمسين عاماً من العمل ، وصولاً إلى كتّاب ومؤلفى الأفلام الذين سطروا بأقلامهم روائع مثل : " Jurassic Park " ، و " Spider - Man " .

ولقد عزمت ـ أثناء تقديمى لتلك الشخصيات ـ على تحرى تفاصيل سلوكهم واختياراتهم العملية والتى قد تبدو رتيبة أو مملة ، فمثلاً لماذا رفض ذلك المسئول التنفيذى عدة عروض بالترقية قبل أن يخاطر بتحويل ذلك الدواء من سلعة راكدة إلى منتج رابح يحقق عوائد كبيرة ؟ ولماذا يستدعى رئيس مؤسسة تجارة التجزئة ذكريات نشأته وسط الطبقة العاملة أثناء تعريفه وتقديمه لاستراتيجية شركته ؟ لقد كانت مندوبة خدمة العملاء التى تعمل فى بيع مزيلات رائحة العرق تعمل نوبات عمل ليلية ، فهل هذا له علاقة بأدائها ؟ لقد كان رفع الأثقال إحدى هواياتها المفضلة ، هل يبدو الأمر غريباً ؟ نعم ، ولكن هل لذلك أى دلالة بالنسبة لمدى نجاحها واستمرارية ذلك النجاح ؟ ماذا كان هؤلاء الناس يفعلون تحديداً بما مكنهم من ذلك التميز الهائل فى أداء أدوارهم ؟

ولقد اخترت أن أركز فى ذلك البحث المتعمق على ثلاثة أدوار تمثل الأدوار الأكثر أهمية فى الحياة إذا كان عليك أن تنجز شيئاً مهماً فى حياتك ثم تحافظ على ذلك الإنجاز ، بل وتنميه ، وأقصد بتلك الأدوار : دور المدير ، ودور القائد ، ودور صاحب الأداء الفردى ، وفى الجزء الأول من هذا الكتاب سنركز على الدورين اللذين يدعمان النجاح التنظيمى الثابت والمستدام .

ما الشىء الذى ينبغى معرفته عن الإدارة البارعة ؟

لكى تحصل على أفضل أداء من موظفيك ، عليك أن تجيد ، بل تبرع ، فى أداء عدة أدوار مختلفة . عليك فى البداية أن تجيد اختيار

موظفيك ثم عليك أن توضح وتنظم توقعاتهم وتوقعاتك منهم بأن تحدد بوضوح الأهداف التى تسعى إليها ، وعليك أيضاً تحفيزهم على تقوية مواطن قوتهم ومناطق إبداعهم ومعالجة مواضع ضعفهم ، وبما أن مساعدتك لهم على النمو والتطور تمثل لك تحدياً من نوع خاص ، فعليك أن تتعلم كيفية توجيههم للأدوار التى تلائمهم ، وعدم الاكتفاء بترقيتهم فى السلم الوظيفى .

إن كل دور من الأدوار السابقة ينطوى على نوع من التعقيد ، ويتطلب مهارة كبيرة . لكن ـ ومع تسليمنا بتلك التعقيدات ـ هل ثمة فكرة عميقة وقوية تدعم كل تلك الأدوار ، فكرة يضعها كل المديرين العظام على قمة تفكيرهم ؟ الإجابة عن هذا السؤال يقدمها الفصل الذى يتناول الإدارة البارعة .

ما الشيء الذى ينبغى أن تعرفه عن القيادة البارعة ؟

إن أول ما يلفت نظرك عندما تقرأ سيرة القادة العظام هو مدى الاختلاف البيّن بينهم ، ويمكننى أن أسوق ما شئت من أمثلة من عالم الأعمال اليوم للتدليل على ذلك ، إلا أننى سأعود بكم إلى الرؤساء الأربعة الأوائل للولايات المتحدة . فعلى الرغم من النجاح العظيم الذى أحرزه كل منهم فى إدارة البلاد وقيادة الشعب لمستقبل أفضل ، إلا أن أساليب قيادتهم للبلاد كانت مثالاً بيّناً للاختلاف ، وعلى الرغم من أن أسلوب " جورج واشنطن " فى إدارة البلاد تمثل فى تأسيس وترسيخ الاستقرار والثبات ، إلا أن أحداً لا يتذكره على أنه قائد ملهم ذو رؤية ينبغى احتذاؤها . وعلى طرف النقيض منه نجد " جون آدامز " ثانى رئيس للولايات المتحدة ، فقد كان قائداً ملهماً حيث كان متحدثاً لبقاً فى المحافل العامة لدرجة أنه كان يحمل الكونجرس ـ كثير الصخب ـ على الاستماع له لعدة ساعات وكأن على رؤوسهم الطير ، ومع ذلك فقد أوضحت الصراعات التى أعقبت حرب الاستقلال الأمريكية أن " آدامز " كان فى أفضل حالاته فقط عندما كان

يشن حربه الشعواء على العدو الأكبر في تلك الفترة ، والذى تمثل فى بريطانيا العظمى .

ولم يكن خليفته فى رئاسة الولايات المتحدة " توماس جيفرسون " بحاجة لعدو خارجى حتى يُخرج أفضل ما لديه . فقد كانت عادته أن يجلس بمفرده فى مكتبه ويسطر صوراً كلامية رائعة على الأوراق البيضاء أمامه . إلا أنه كان - وعلى النقيض من " آدامز " - يهاب الحديث أمام الجمهور لدرجة أنه قام بتغيير بروتوكولات الرئاسة حتى أن كل خُطب حالة الاتحاد التى كان من المفترض أن يقوم بإلقائها كان يقوم بكتابتها ويبعثها مع أحد مساعديه ليلقيها أمام الكونجرس نيابة عنه .

وكان " جيمس ماديسون " نمطاً مختلفاً عن سابقيه ، فقد كان رجلا ضعيف البنية رقيق الصوت تعوزه الصور الكلامية أو الخطب الرنانة فى قيادته ، إلا أن ذلك لم يعقه عن الإبداع فى القيادة حيث اختار أسلوباً سياسياً أكثر واقعية ، فقد عمل على تعديل الدستور وتقوية الكونجرس ، وقام تدريجياً ببناء التحالفات اللازمة لتحقيق أهدافه .

وعلى الرغم من تلك الاختلافات وأوجه القصور الواضحة ، إلا أن كل فرد من أولئك الأفراد صار مضرب الأمثال فى القيادة الناجحة . وعليه ، فإن السؤال الذى أقدم الإجابة عنه فى فصل القيادة البارعة من هذا الكتاب يمكن إجماله فيما يلى : " هل يمكنك تجاوز السمات المميزة والسطحية لنماذج القيادة البارعة والتعرف على سمة داخلية أساسية تشرح السبب فى تميزهم - سواء أكانت تلك النماذج القيادية من عصرنا الحالى أم تعود لمائتين وخمسين عاماً - عندما تقوم بدراسة تلك النماذج " ؟

وفى الجزء الثانى من هذا الكتاب سنركز اهتمامنا على النجاح الشخصى الدائم .

ما الشيء الواحد الذى ينبغى أن تعرفه عن النجاح على المستوى الشخصى ؟

من المؤكد أنك تعرضت على مدار حياتك لشتى أنواع الخيارات ، والبدائل والفرص ، والضغوط ، إن الأساس فى تحقيق النجاح واستمراريته يكمن فى القدرة على الانتقاء من بين تلك البدائل والتركيز على تلك التى تمنحك أفضل فرصة للتعبير عن ذاتك . ولكن ، ما معيار الانتقاء ؟ هل ينبغى عليك السعى الدؤوب لخوض التجارب التى تمكنك من اكتساب قدر هائل من الخبرة والحكمة حتى يمكنك الارتكاز عليها عندما تصبح إحدى الخبرات غير ذات فائدة فى سوق العمل ؟ أم هل ينبغى أن تلتزم بدور قد لا يناسبك حتى تثبت لرؤسائك أنك الرجل المضحى دائماً ، وأنك على استعداد لأداء أى دور لصالح الفريق ؟ هل ينبغى أن تتصور أن حياتك المهنية يمكن تقسيمها إلى مراحل محددة وأن معايير المراحل الأولى منها ينبغى أن تستبدل بمعايير أخرى مع تقدمك فى مجال عملك ؟ أم هل يتوقف الأمر كله على نوعية أو طبيعة العمل الذى اخترته ، أم حتى على نوعية شخصيتك ؟

فى الفصول الخامس والسادس والسابع من هذا الكتاب ، سنستفيض فى الإجابة عن هذه الأسئلة ، وكذلك سنوضح لك أحد أوجه الفراسة وبُعد النظر الذى ينبغى أن تتذكره دائماً فى سعيك لتحقيق النجاح الشخصى الدائم .

السؤال الأزلى : " لماذا ؟ "

" ما الذى دفعنى لتأليف هذا الكتاب ؟ "

اسمح لى قبل أن نبدأ بأن أقدم لك نفسى . أعتقد أنه يجب عليك أن تعرف شيئاً عمن ستكون بصحبته على مدار الساعات (أو الأيام ،

أو رحلات السفر) القليلة التى ستقرأ فيها هذا الكتاب ، على الرغم - كما أسلفت - من أن نواة هذا الكتاب بدأت بتلك المناقشة مع " كارى تولستيد " ، إلا أنه من المؤكد أننى فى وقت ما كنت سأمسك بالقلم لأسطر هذا الكتاب .

لطالما كنت أشعر بالإحباط فى كل مرة أشاهد فيها فيلم " City Slickers " . وهذا لا يعنى أننى لم أستمتع بالفيلم ، فقصة الأشخاص الثلاثة الذين يقطنون مدينة نيويورك والذين يشعرون بالسأم والملل من حياتهم فى المدينة الكبيرة فيتوجهون لإحدى مزارع الغرب الأمريكى حتى يعيدوا اكتشاف بل وتعريف معانى الحياة ، الصداقة ، والولاء قصة رائعة . ولعب " بيلى كريستال " - الشخصية المحورية فى الفيلم - دوره بصورة مذهلة كما هو العهد به . ولكن ما كان يشعرنى بالإحباط من الفيلم هو أنه يثير فضول المشاهد ولكنه لا يلبى رغبته فى إشباع ذلك الفضول . فعلى مدار ثلاثين دقيقة من الفيلم تحاول الشخصية التى يمثلها " بيلى " أن تجادل شخصية صاحب المزرعة - ذى ملامح الوجه المتحجرة والذى يعيش بمفرده - والتى كان يمثلها " جاك بلانس " حول معنى الحياة . تقوم شخصية " كيرلى " الذى يلعب دورها " بلانس " بامتطاء الجواد متخذا وضع الشخص المسئول وفى ازدراء يشير بإصبعه إلى فتى المدينة الثرثار ويقول له :

" سأخبرك بسر الحياة ، ذلك الشيء الواحد . شيء واحد فقط عليك التمسك به أما باقى الأشياء فلا ... " .

فتبادر الشخصية التى يلعبها " بيلى " بالسؤال : " ما ذلك الشيء ؟ " .

تجيب شخصية " كيرلى " : " ذلك ما عليك أنت أن تكتشفه " .

وبالطبع لم أشعر بالرضا عن تلك الإجابة ، لذا ظللت متابعاً للفيلم بكامله على أمل معرفة ماهية ذلك الشيء الواحد . ولم يكن أمراً جيداً أن يموت " كيرلى " بعد ذلك بساعة ، إلا أننى ظللت متمسكاً بمعرفة ذلك الشيء الواحد وكلى ثقة بأن فيلماً من إنتاج هوليوود المشهود لها

بإرضاء الجمهور لن يعمل على إثارتى بتلك الصورة الواضحة المقصودة ثم يعجز عن إكمال القصة لشرح ما كان غامضاً ، إلا أنه فعل ذلك ، ويأتى مشهد نهاية الفيلم ، عندما يقف " بيلى " مع صديقيه على قمة الجبل متفكرين فى " كيرلى " صاحب المزرعة الفيلسوف ، ودروس الحياة التى تعلموها ، حيث يعلن " بيلى " أنه الآن يرى طريقه بوضوح .

فيسأله أحد صديقيه : " لماذا ؟ "

" لأننى علمت ماذا كان يقصد " .

" من ؟ " .

" " كيرلى " . إننى أعرف (يرفع إصبعه) ماذا كان يقصد بذلك " .

" ماذا ؟ " .

ويستمر " بيلى " قائلاً نفس ما قاله " كيرلى " منذ ساعة مضت : " ذلك ما عليك أنت أن تكتشفه " .

يقول له صديقه : " سأرديك صريعاً " .

نعم ، لقد كان ذلك هو نفس ما كنت أفكر أنا فى عمله .

" ذلك ما عليك أن تكتشفه أنت بنفسك ! " أى نوع من الإجابة تلك ؟ لقد كنت أجلس منتظراً سماع شىء ذى معنى أو دلالة عميقة ، شىء يمكننى اقتباسه وتعليقه على باب الثلاجة ، والأهم من كل شىء أن يكون مختصراً ، بليغاً ... شىء كالجملة التى قالها " بوجارت " فى فيلم " Casablanca " : " إن المشاكل التى يعانيها ثلاثة من البشر ليست بشىء فى هذا العالم المجنون " . ، أو الجملة التى يقولها " لورانس فيشرن " ببطء فى فيلم " The Matrix " : " أهلاً بك فى بيداء الحقيقة والواقع " ، بل إننى كنت سأقنع بجملة كتلك التى قالها " آلى ماكجرو " : " إن الحب يعنى ألا يكون ثمة مجال للاعتذار بين المحبين " ، إلا أن فيلم " City Slickars " رفض كل

ذلك ولم يرض إلا بجملة : " ذلك ما عليك أنت أن تكتشفه بنفسك " .

أعتقد أنه ليس ثمة من يستحق اللوم غيرى لتوقعى حكمة مختصرة تقدم لى خلاصة أو لب الحقيقة ، إلا أننى ـ وللأمانة ـ طالما استهوتنى فكرة أن وراء كل ظاهرة معقدة كالولاء ، أو الإنتاجية ، أو النجاح المهنى ، أو حتى الزيجات السعيدة يكمن تصور أساسى يستطيع المرء أن يسبر غوره ، وعندما يتمكن المرء من معرفة ذلك التصور الأساسى سيسهل عليه تركيز انتباهه ، وإدراك أسباب أى من تلك الظواهر ، وبذلك يقل لديه إهدار الوقت ، ويصبح أكثر دقة ، وتكون تنبؤاته دقيقة وواضحة ، ويتصرف بحكمة بما يمكنه من تحقيق تلك التنبؤات ، إن مجرد فكرة وجود مثل تلك التصورات الأساسية وإمكان اكتشافها يستهوينى لحد كبير .

إنَ بعضاً من أكثر ذكرياتي وضوحاً وقوة قد نبع من اكتشافى لأحد التصورات الأساسية الذى أدى دون غيره لتوضيح شيء كان يبدو قبلها بلحظة معقداً للغاية بما لا يمكن سبر غوره .

إننى أتذكر مرورى أمام إحدى المدارس ذات صباح ـ حيث كان الأطفال الإنجليز فى المدارس العامة يبدأون يومهم بطابور الصباح وفى ذلك الصباح سمعت مدرساً يقول للتلاميذ : " إن القوة تنبع من عدة مصادر هى : التفكير والرجاء والمحبة ، لكن أعظمها المحبة " .

وفى ذلك الوقت لم أدرك مدى أهمية تلك المقولة فى حينها ، وربما لم أدركها حتى الآن ، إلا أننى أتذكر مدى دهشتى واستثارتى الكبيرة من أن ذلك المدرس قام بمثل ذلك التحليل واكتشف أنه على الرغم من عِظَم تلك التصورات الثلاثة ، إلا أن الحب كان أعظمها قاطبة .

ومنذ ذلك الوقت وجدت أن مجموعة تصوراتى الثابتة والتى يمكن الركون إليها قد نمت وتطورت وكان بعض تلك التصورات رائعاً لأنه ـ ببساطة ـ يمكن أن ينطبق علىّ شخصياً . لقد كنت ـ منذ الثالثة حتى الثانية عشرة من عمرى ـ مصاباً بتلعثم شديد فى الكلام ، والذى

كان ـ إضافة إلى أنه كان يسبب لى حرجاً كبيراً ـ محيراً لى ذهنياً خاصة فى تلك الأيام التى كنت أجد لدىّ الشجاعة والمنطق الكافيين للتأمل فى تلك الظاهرة . لماذا كنت أعانى التلعثم ؟ لماذا لم أكن أستطيع نطق اسمى دون صعوبة فى إخراج حروف التسكين والمد ؟ إننى أعرف اسمى جيداً ، بل يمكننى أن أتغنى به ، ولم يكن هناك تفسير معقول ولم يكن ثمة سبب معلوم لذلك ، وكنتيجة لذلك فقد أصبحت تلك المشكلة ـ بالنسبة لعقلى وقتها ـ أكثر صعوبة وخطورة .

ثم حدث ـ أثناء انتظارى فى عيادة أحد الأطباء ـ أن قرأت فى إحدى المجلات أن الأجنة التى تتعرض لمستويات أعلى من الطبيعى من هرمون التستوستيرون فى الرحم أكثر عرضة للإصابة بالانطواء على الذات ، واضطرابات القراءة والكتابة ، والأدهى من كل ذلك التلعثم . وقرأت أيضاً بين ما قرأت فى تلك المجلة أن الأعراض البدنية للتعرض لتلك المستويات الزائدة من التستوستيرون تتمثل فى أن الإصبع البنصر فى يد المصاب يكون أطول من سبابته بصورة ملحوظة ، وفور قراءتى لتلك المعلومة نظرت إلى أصابعى ـ لأول مرة على ما أعتقد ـ ولاحظت أن إصبع البنصر لدىّ أطول كثيراً من السبابة لدرجة أنه يقترب من طول الإصبع الوسطى فى يدى .

وما زلت أتذكر مدى السعادة التى شعرت بها باكتشافى هذا ، فلقد اكتشفت وقتها أن لتلعثمى سبباً ، وبذلك فقد أصبح ذلك التلعثم بالنسبة لى مفهوماً وأمراً متوقعاً ، لقد أصبح بوسعي الآن إعمال عقلى فى الأمر ، بل وربما السيطرة عليه . قد يكون أمراً عارضاً أو دائماً ، إلا أننى بعد يومين من ذلك الاكتشاف ، شعرت بتلعثمى يتلاشى تدريجياً ، أما الآن فقد ذهب تماماً ، إلا أنه قلما يعاودنى خاصة فى حالات الإرهاق أو الضغوط الزائدة .

إن بعض التصورات يمكن اعتبارها شيئاً رائعاً لأننا لم نكن نتصور ـ قبل معرفتنا لها ـ أنها بمثل تلك الدرجة من البساطة ، وحقيقة أن موجات المد فى البحر ناتجة عن جذب القمر لها تندرج

تحت تلك التصورات ، تلك الحقيقة التى اعتقدت أن أخى يحاول خداعي والسخرية مني عندما أخبرني بها مثلما أخبرني من قبل أن الحيتان تبيض ولا تلد ، وأن الناموس يضع صغاره في مصابيح الشوارع ويطير حولها طوال الليل حتى يعمل على تدفئتها ، إلا أنني اكتشفت - بعد المزيد من القراءة والبحث - أن التفسير الذى قدمه لى أخي - على الرغم من عدم معقوليته - كان صحيحاً : فالقمر الذى يبدو ليلاً صغيراً وبعيداً في السماء يجذب البحر بطريقة أو بأخرى ويجعله يفيض على الشاطئ ويغمر قلاع الرمل التى بنيتها ثم يجعل مياهه تنحسر مرة أخرى .

ويمكن اعتبار بعض التصورات الأخرى أمراً رائعاً لأنها تستطيع تفسير الكثير من الظواهر بصورة بسيطة للغاية ، ويندرج تحت هذا البند تصورى المفضل : الانتقاء الطبيعي . ففي كل مرة أفكر في ذلك التصور أشعر بالانبهار بأن ثمة شخصاً ما (أو اثنين إن شئت الدقة) - وهما " تشارلز دارون " ، و " ألفرد راسل والاس " كانا من الفطنة والإدراك بما مكنهما من أن ينفذا إلى التنوع في الطبيعة الذى لا يمكن وصفه ، والتعرف على الآلية التى تحكم الحركة فيه ونشوئه . ذلك التصور الذى يصل لدرجة من التنوع تمكن من تفسير السبب وراء تطور العين البشرية ، والسبب في أن ذكور فرس البحر هى التى تلد ، والسبب في أن مشاعر الغضب لدى الإنسان ناتجة عن شعوره بأنه دائماً على صواب ، والسبب في هجرة الطيور جنوباً أثناء فصل الشتاء ، ومعظم صور الحياة ووظائفها ، ذلك التصور - بتلك الدرجة من الإيجاز ، التى تمكن حتى طلاب الصف الثامن في التعليم الأساسي من إدراكه - هو بالتأكيد سيد كل التصورات الأخرى بلا منازع . يقال إن " تى . إتش . هاكسلى " - صديق " دارون " عندما قرأ تلك التصورات في النسخة الأولى من كتاب " أصل الأنواع " - قال : " كم كنت غبياً لأننى لم أفكر في ذلك ؟ " . كلنا ذلك الرجل !

لا تسئ فهمى ، فأنا لست بالسذاجة لأعتقد أنـه يمكـن نسـبة أيـة ظاهرة معقدة لسبب واحد ، فى الواقع ، لقد أرغمنـى عملـى كباحـث فى العلوم الاجتماعية على النظر بعين الشك إلى المبالغة فـى التبسـيط ، ذلك النوع الذى يقدم تفسيراً واحـداً لكـل الحـالات ، والاعتمـاد علـى وصفة واحدة لجميع الأمراض ، إن الـرابط بـين النتيجـة التـى تحـاول التنبؤ بها والعامل الذى تعتقد أنه السبب وراءهـا لا يصـبح أبـداً بـنفس القوة من الوضوح والمباشرة التى كنت تبغيها .

وإذا كنت تتمتع بعقلية إحصائية ، فلن تكون مشاعر الإحبـاط أمـراً غريباً علـيـك ، فـأولاً ، وقبل كل شيء ، فـإن العلاقـة التبادليـة بـين السـبب والنتيجـة ليسـت بـالقوة التـى يعتقـدها الجميـع ، فالعلاقـات التبادليـة الموجبـة تـتراوح بـين (صـفر) ــ أى لا توجـد علاقـة علـى الإطلاق من أى نوع ـ إلى (٠,١) ـ وهـى النسـبة التـى تمثـل العلاقـة التبادلية الموجبـة التامـة . وفـى العلـوم الاجتماعيـة ، إذا اكتشـفت أن علاقة تبادلية بين السبب والنتيجة تساوى (٠,٥) ، فقد يُغمى عليـك من فرط السعادة ، وعلى سبيل المثال ، فعلى الرغم من أنك قد تكسـب الكثير إذا راهنت على أن طوال القامة يزنون أكثر مـن الأقصـر مـنهم ، فإن العلاقة التبادليـة بـين الطـول (السـبب) والـوزن (النتيجـة) لا تتعدى نسبتها ٠,٥ .

وثانياً ، إذا اكتشفت علاقة تبادلية بين عاملين ، فنـادراً مـا تصـل لاعتقاد يقيني بأيهما يسّبب الآخر ، أو إذا مـا كـان ثمـة عامـل ثالـث مختلف تماماً يُسبب هذين العاملين . وعلـى سـبيل المثـال : فإنـك إذا حللت العلاقة بين مالكى السيارات مـن فئـة BMW ، ومـن يقتنـون حاسباً محمولاً ، فقد تجد علاقة تبادليـة إيجابيـة بـين العـاملين ، إلا أن ذلـك لا يعنـى أن شـراءك لسيارة BMW يـؤدى بـك إلى الـذهاب لشراء حاسب محمول ، أو العكس ، وفى مثل هذه الحالة يمكـن شـرح العاملين وبذلك يمكن التنبؤ بشيء آخر ـ والذى يتمثل هنا فـى مسـتوى الدخل والتعليم .

إذن ، فقد أصبحت بالتأكيد أشك فى المبالغة فى التبسيط ، إلا أن ذلك الشك لم يقلل من رغبتى فى التعمق أكثر فى ذلك الأمر. وكذلك يمنعنى ذلك الشك من الاعتقاد بأن المرء إذا نقب أو بحث فى أمر بما يكفى من الحرص ، فإنه سيجد بعض الحقائق المفيدة تحت السطح المليء بالتعقيد والذى لا يمكن توقعه .

اختبارات " الشىء الواحد "

" لماذا تكون بعض التفسيرات أكثر قوة من سواها ؟ "

أعتقد أن " الرؤى المسيطرة " وليس " الحقائق ذات المغزى " هى الطريقة الأفضل لوصف بغيتنا التى نبحث عنها . وعلى الرغم من أن " الرؤى المسيطرة " لا تقدم لنا شرحاً لكل النتائج أو الأحداث ، إلا أنها تقدم أفضل التفسيرات والشروح لمعظمها . ومما لا شك فيه أن ثمة عوامل أخرى تتدخل ويكون لها أثر ، إلا أن الأنواع الأكثر فائدة من الرؤى هى تلك التى تدعم كل العوامل الأخرى وبذلك تتحكم فيها . وتلك الرؤى هى التى تمنحك القوة للحصول على النتائج التى ترغبها ، وتساعدك على معرفة أى من التأثيرات سيكون له الأثر الأكبر فى كل المواقف تقريباً .

ولكى يصير أحد التصورات تصوراً مسيطراً ـ مثلما هو الحال مع تصور الشيء الواحد فإن أول اختبار لابد أن يجتازه يتمثل فى ضرورة انطباقه على مجموعة كبيرة من المواقف . ولنأخذ القيادة كمثال ، حيث ساد مؤخراً تصور أن ليس ثمة أسلوب قيادة أفضل من غيره ، بل إن أفضل أساليب القيادة وأكثرها فعالية يحدده الموقف الذى يجد المرء نفسه فيه . والمثال الأبرز والذى كثيراً ما يستشهد به على ذلك هو مثال " وينستون تشرشل " حيث أدى به أسلوبه العنيف والقائم على المواجهة إلى هامش الحياة السياسية فى بريطانيا ، إلا أن هذا الأسلوب ذاته قد أثبت نجاحاً وفاعلية منقطعى النظير عندما تبدل الموقف

واندلعت الحرب حينما عمل ذلك الأسلوب على تقوية العزيمة البريطانية فى مواجهة العدوان النازى .

وليس ثمة شك أن تغير الموقف يتطلب من القائد تغيير السلوكيات والأفعال ، إلا أن ذلك لا يعنى أن القيادة العظيمة يعوزها شيء واحد يصلح فى كل الحالات ، وكذلك لا يعنى أن السمة الأبرز للقيادة هى اعتمادها على طبيعة الموقف الذى تجد نفسها فيه . إن ذلك ليس أكثر من حجة واهية . وعلى النقيض من ذلك ـ وكما سنرى فى الفصل الذى يتناول القيادة الحكيمة ـ فإننا سنستطيع التعرف على التصور المسيطر الذى يشرح لنا القيادة الحكيمة بمختلف أساليبها عبر كل المواقف وذلك ببعض التركيز والدقة .

والاختبار الثانى للشيء الواحد يتمثل فى أن التصور المسيطر لابد أن يكون عامل إضافة يساعد على الزيادة ، ولابد أن يثبت نجاحاً هائلاً فى مجال معين ولا يكتفى بالنجاح العادى . إن أية معادلة بها بعض العوامل التى تقدم قيمة مضافة بسيطة إلا أنك عندما تركز جهودك على تلك العوامل ، فإنك ستلحظ بعض التحسن الطفيف على النتائج التى تبغيها . والتصور المسيطر لابد أن يكون أكثر قوة ، لابد أن يوضح لك الطريقة التى تحصل بها على أفضل تحسن ممكن ، ولابد أن يرشدك إلى الآلية التى تحصل بها على أفضل عائد لاستثمار وقتك وجهدك .

وعلى سبيل المثال ، فإن العديد من العوامل قد تجتمع معاً لكى تشكل الإدارة الجيدة ، إلا أن المرء إذا أمعن النظر ، فسرعان ما سيجد أن معظم تلك العوامل لا تجعل من الموظفين الموهوبين نجوماً فى الأداء . ولكن تلك العوامل تدعم فقط فكرة ألا يشعر أولئك الموظفون بالإحباط لدرجة أنهم قد يستقيلون فعلياً أو نفسياً من العمل . وتلك العوامل تتمثل فى : لا تسئ اختيار الموظفين ، لا تضع أهدافاً مطاطية ، لا تقل شيئاً وتفعل غيره ، لا تتجاهل الموظفين المتميزين ، لا تجعل بينك وبينهم مسافة قد تعجز بعد ذلك عن عبورها ، لا

تحرض بعضهم على بعض لصالحك ، لا تسخر من أفكارهم . عليك بتجنب كل تلك السلوكيات ، ومن المؤكد أن ذلك سيجعلك تحافظ على مرءوسيك .

إلا أن أحد تلك العوامل لا يعادل الشيء الواحد الذى ينبغى عليك معرفته عن الإدارة الجيدة ، لأنه ليس ثمة عامل من بين تلك العوامل يمثل عامل الزيادة الذى يرتقى بأداء المدير من جيد إلى رائع . وذلك تحديداً هو ما لابد أن يقدم له التصور المسيطر فى قلب الإدارة الرائعة شرحاً وتفسيراً .

وبإيجاز ، فإن التصور المسيطر - وبغض النظر عن الموضوع ، أو المجال الذى يأتى فيه - لابد أن يتجاوز تقديم ما يمكنك من الأداء بصورة عادية ، بل ينبغى أن يرشدك إلى طريق التميز ويمكنك من الحفاظ على ذلك التميز .

والاختبار الثالث والأخير : لابد للتصور المسيطر أن يوجه السلوك . إننى لعلى يقين من أنك لم تشتر هذا الكتاب لمجرد الاطلاع أو بدافع الفضول ، بل اشتريته لتحسن من أدائك فى مجال ما ، أو أن تقوم بأداء شيء ما بصورة أفضل ، ولا تكتفى بالتفكير فيه بصورة أفضل . ولكى أساعدك على القراءة ، فإننى أؤكد أن التصور المسيطر لابد أن يقود السلوك ويوجهه ولابد أن يوضح لك أموراً محددة عليك فعلها حتى تحقق نتائج أفضل وأكثر كفاءة واستمرارية .

إذن ، فإليك المعايير الثلاثة التى تمكنك من التعرف على التصور المسيطر ، أو الشيء الواحد : لا بد أن يكون قابلاً للتطبيق على كم كبير من المواقف ، كذلك لابد أن يكون عامل إضافة يرتقى بالأمور من الأداء الجيد للأداء الممتاز ، ولابد أن يؤدى إلى سلوكيات وأفعال أكثر دقة وتحديداً ، ولتوضيح مقصدنا ، إليك هذا المثال الذى نجح فى اجتياز الاختبارات الثلاثة والذى قد يفيدك فى حياتك الشخصية ، فمبدئياً ، قد يبدو هذا المثال طويلاً استطرادياً ، ولقد اخترته ليس فقط

لأنه استطاع اجتياز الاختبارات الثلاثة بنجاح ، بل لأنه مستقى من دراسات متأنية أجريت على أولئك الذين حققوا تميزاً فى حياتهم .

تصور مسيطر واحد

" ما هو الشيء الواحد الذى ينبغى معرفته عن الزواج السعيد ؟ "

قد تعتقد أن علم الاجتماع قد دأب على دراسة التميز حتى يقدم المعرفة اللازمة عنه ، إلا أن الأمر ليس كذلك بالضبط . فعلى مدار القرن الماضى تقريباً كانت الحكمة السائدة هى أن الخير نقيض للشر وكذلك الجيد نقيض للسيئ ، وبذلك فإن أفضل الطرق لفهم الجيد تمر عبر دراسة السيئ ثم قلب النتائج أو المكتشفات للنقيض ، لذا كان العلماء يدرسون الاكتئاب والاضطرابات العصبية حتى يدركوا ماهية السعادة . وكانوا يدرسون مدمنى المخدرات من المراهقين ليعرفوا كيف يحمون المراهقين الآخرين منها . وكانوا يتناولون بالدراسة الأطفال الذين يهربون من المدرسة ليجدوا الوسائل الكفيلة بجعل الأطفال الآخرين يواظبون على الذهاب إليها . وكذلك الزيجات الفاشلة ليقدموا النصح للمتزوجين تجنباً لحدوث الطلاق .

وكان من غير المستغرب أن توضح نتائج تلك الدراسات أن فشل العلاقات الزوجية يرجع إلى عدم فهم أحد الزوجين للآخر فهماً جيداً حيث أوضحت أن أحد الزوجين لم يكن يستطيع تحديد مواطن قوة وضعف ، بل وقيم واهتمامات ، الزوج الآخر تحديداً دقيقاً . وبناءً على ذلك ـ واستناداً إلى الافتراض الشائع بأن الخير عكس الشر والجيد نقيض السيئ ـ فقد صارت النصيحة التى توجه للأزواج هى : قد يكون الحب أعمى ، إلا أن العلاقات الزوجية القوية لا ينبغى أن تكون عمياء ، وأن التقييم الدقيق لمواطن قوة وضعف زوجك وقيمه لابد

أن تحل تدريجياً محل عاطفة الحب الجياشة حتى تصير علاقتك بزوجك قوية ، لذلك عليك أن تستمع لشريك حياتك ، وتدرك أن رؤيته للعالم قد تكون مختلفة عن رؤيتك . وعليك أن تحب شريك حياتك لمواضع قوته ، وعليك أيضاً أن تحدد ، وتقبل ، مواضع ضعفه ، بل وتساعده على علاجها ، إن التكامل بينكما كشريكين يعاني كل منهما نقصاً فى مجال ما يجعل منكما كياناً واحداً متكاملاً ورائعاً .

وقد تبدو تلك النصيحة حكيمة . فالمرء إذا فهم زوجه فهماً جيداً فسيشعر ذلك الزوج بأمان أكثر لفهم زوجه له . وعلى الجانب الآخر ، فإنك إن توقعت من زوجك مواضع قوة أكثر مما لديه بالفعل ، فسوف يندلع شجار بالتأكيد عندما يأتى ببعض التصرفات التى قد تخيب آمالك وتثير دهشتك ، بل والأدهى من ذلك أنك إذا تشبثت فى خيالك بصورة معينة لزوجك فلن يستطيع الوفاء بمتطلبات تلك الصورة وسيتحطم زواجك الهش ـ القائم على الأوهام ـ على صخرة الواقع إن عاجلاً أم آجلاً .

قد تبدو هذه النصيحة سديدة من عدة زوايا .

إلا أنه على مدار العقدين الأخيرين ، حدث تغير فى بؤرة تركيز الدراسات الاجتماعية ، حيث ابتعدت عن دراسة الزيجات الفاشلة . وبدافع من الزخم وقوة الدفع التى قدمها رواد مدرسة علم النفس الإيجابى ـ أمثال " مارتن سليجمان " ، و " دونالد أو . كليفتون " ، و " ميهالى تسيكينميهالى ، و " إد دينر " ـ فقد صارت الحكمة السائدة تقول إن الجيد ليس نقيض السيئ ، بل هو مختلف عنه ، وأنك إذا أردت تحديد الخصائص المميزة للزيجات فعليك أن تدرس تلك الزيجات الناجحة بنفس الدرجة من الجهد والدقة التى كنت تدرس بها الزيجات الفاشلة . وإذا استطعت اكتشاف جوهر تلك الزيجات الناجحة وقمت بتقديم النصيحة النابعة من ذلك الاكتشاف ، فستزيد إمكانية مساعدتك للأزواج على بناء زيجة دائمة وناجحة .

وقد اختار الباحثون فى جامعات " نيويورك " و " بافلو " ، و " ميتشيجان " ، و " بريتش كولومبيا " فى الولايات المتحدة ، وجامعات " ووترلو " ، و " ساسكى " فى المملكة المتحدة ذلك الأسلوب فى دراسة الزواج وجاءت النتائج معاكسة تماماً للحكمة التقليدية القائلة بأن الزواج الناجح يقوم على فهم دقيق ، وتقبل للزوج الآخر ، وبدلاً من ذلك قاموا بتحديد خاصية أو صفة مميزة للزيجات السعيدة ، وقد تبدو تلك الخاصية مخالفة للمنطق بصورة تجعل الكثيرين منا يجدون صعوبة فى استيعابها أو تقبلها . إلا أننا إذا أمعنا النظر فيها ، فقد تقودنا إلى التصور الحاكم فى الزواج الناجح السعيد .

لقد قام هؤلاء الباحثون بإجراء مقابلات مع الآلاف من الأزواج السعيدة زيجاتهم وذلك على مدى سلسلة من الدراسات المختلفة ، لكننى سأركز هنا على أول دراسة وجدتها ـ وذلك لتوضح ما نقصده . وفى تلك الدراسة طلبت د ." ساندرا موارى " ــ وهى أستاذة ذات صوت رقيق فى جامعة " بافلو " ـ واشترك فى بحثها ١٠٥ أزواج من المتطوعين ـ أن يقيّم كل منهم شريكه فى الزواج بأن يختار صفة من عدة صفات مثل : " طيب القلب وحنون " ، " صريح وواضح " ، و " يسامح ويقبل الآخر " ، " صبور " ، " ودود " ، و " اجتماعى " . ثم طلب الباحثون بعد ذلك من المتطوعين أن يقيّموا مدى شعورهم بالرضا المتبادل فى تلك الزيجات ، ولم يكن هؤلاء الأزواج حديثى العهد بالزواج ينعمون فى عواطف شهر العسل الفياضة ، بل كانوا أزواجاً منذ فترة طويلة بلغ متوسطها ٩ و ١٠ سنوات .

ملحوظة سريعة : من الآن فصاعداً سأتحدث من منظور الزوج الذى يقوم بتقييم زوجته حتى يسهل علىّ الشرح ، وأرجو أن يسهّل ذلك عليكم فهم نتائج البحث بينما أقوم بشرحه . وإذا لم تكن ممن يحبون الاستفاضة ولم تكن لديك الرغبة فى العثور على البحث الأصلى ، فعليك أن تصدقنى عندما أخبرك أن ما سأقوم بشرحه فيما

يلـى علـى أى زوج هـو الواقـع سـواء كـان هـذا الـزوج رجـلاً أو امـرأة ، وإذا كنـت ممـن يحبـون التـيقن والاستفاضـة ، فالبحـث منشـور تحـت عنـوان " مـا يمكـن للعقـل المتحفـز أن يـراه . " What The Motivated Mind Sees " فى دورية علم الـنفس الاجتماعى التجريبـى (The Journal of Experimental Social Psychology) العـدد ٣٦ من ص ٦٠٠- ٦٢٠ .)

وإذا كان فهم شريك الحياة فهماً دقيقاً يمثل عنصراً حاسماً فى بنـاء علاقـة زوجيـة قويـة ، فعنـدما يصـنف زوج زوجتـه علـى أنهـا " صـبورة " ، " ودودة " ، " اجتماعيـة " ولكنـه فـى الوقـت نفسـه يصنفها على أنها ينقصها " الوضوح والصراحة " بينما تصنف الزوجـة نفسـها ذات التصـنيف ، فمـن المفـترض أن هـذين الـزوجين فـى قمـة السعادة . ولتبسيط الأمر فإنه عندما تتوافق أنماط التصنيف لدى كليهمـا فإن مستوى شعورهما بالرضا عن الزواج كان يجب أن يكون مرتفعاً .

ومن الواضح أنه ليس ثمـة علاقـة بـين الاثـنين ؛ لأن التوافـق بـين تصنيف الزوج لزوجته وتصنيف الزوجة لنفسها لم يظهر علاقة تبادليـة من أى نوع توضح مدى سعادة كليهما فـى تلـك الزيجـة ، وأنـا هنـا لا أقول إن ثمة علاقة تبادلية سالبة ، بل إن الفهـم الـدقيق لـمواطن القـوة والضعف لدى كل زوج لم يجعل الزوجين أكثر شعوراً بالرضـا . والأمـر ببسـاطة أنه ليس ثمـة علاقـة تبادليـة ، أو رابـط يمكـن ملاحظتـه بـين الفهم الدقيق بين الأزواج وبين الشعور بالرضا فى الحياة الزوجية .

وعلى الرغم من ذلك ، فقد برز نمط مميز ، ففى الزيجـات السـعيدة يقوم الزوج بتصنيف زوجته تصنيفاً إيجابياً أكثر مما تصنف به الزوجـة نفسـها فى أية خاصية . وقد يكون من بين أسباب ذلك أن الـزوج فـى الزيجة السعيدة يعتقد وجود صـفات جيـدة فـى زوجتـه لا تعتقـد هـى تمتعها بها .

وقد تثور هنا السخرية من أوهام الزوج ، فإذا لم تكن زوجتى تعتقد تمتعها بإحدى الخصائص الإيجابية ، إلا أننـى ـ وبعـد عشـر سـنوات

من الزواج - مازلت أعتقد تمتعها بها ، فإن الأوهام هنا أقل كلمة تصنف ما أنا فيه ، وفى هذا الصدد ، فقد قام الباحثون بانتقاء ألفاظ أكثر تحديداً من قبيل " الأوهام الإيجابية " ، و " التأويل المحبوب " ، و " تمثيل الواقع بالكمال " ، لكن - وبغض النظر عن اللفظ - تظل النتيجة النهائية متمثلة فى المقولة الآتية : فى الزيجات الأكثر سعادة يظل الزوج فى حالة من عدم معرفة زوجته جيداً " .

ولعلك الآن مازلت تتساءل : هل هذا الزوج - الذى غطت تلك الأوهام الإيجابية عينيه - متجه إلى وضع خطير ؟ قد أكون سعيداً مع زوجتى حالياً ، إلا أن كلينا يشعر بالخوف عندما يصدر عن زوجتى سلوك لا يتوافق مع ما أتوقعه منها .

وقد راودت نفس هذه الفكرة القائمين على التجربة ، لذا فقد قرروا تعقب حالات أولئك الأزواج على مدار السنوات القلائل التالية ، فماذا وجدوا ؟ وجدوا أن الزوج الذى صنف زوجته أفضل مما صنفت هى نفسها كان أكثر شعوراً بالرضا فى زواجه ليس الآن فقط ، بل إنه قد عبر عن مستويات أعلى من الرضا ، ومصادر أقل للمشاكل ، ولحظات شك أقل على مدار الشهور التالية .

والآن ، إليك الخلاصة : سيحظى الزوج الذى يعتقد بوجود إيجابيات لدى زوجته أكثر مما تعتقده هى عن نفسها بزواج قوى وسعيد اليوم ، ويزداد مع الأيام قوة وسعادة .

ولابد هنا أن أعترف بأننى عندما قرأت تلك النتائج لأول مرة بدت لى ظاهرياً غاية فى الغرابة ، كما قد تبدو لك الآن . هل يؤدى الفهم الدقيق بين الزوجين إلى علاقة أقوى ؟ كيف ذلك ؟ لقد نشرت تلك الدراسات فى مجلات علمية مرموقة ، لذلك فقد كنت على ثقة من أنها حقيقية وصادقة ، ولكن لماذا هى حقيقية وصادقة ؟

إليك الطريقة التى بدأ بها الباحثون شرحهم :

ليست هناك قرارات حياتية أكثر خطورة من قرار الارتباط بشريك حياة واحد . وربما لا يقوم الراشدون من البشر - طوعاً - بربط آمالهم وأهدافهم بفرد آخر معتمدين على حسن نواياه إلا في سياق تلك العلاقة . وحتى يشعر الراشدون بالأمان ، وبأنهم محصنون ضد المشاكل والمخاطر الخارجية ، فإنهم بحاجة لتصديق أن علاقاتهم جيدة ، وأن شركاءهم يمكن الركون إليهم للحصول على الرعاية والدعم اللازم في مختلف المواقف وفي أي وقت .

إنني عندما أرتبط بزوجتي ، فإنني أقوم بواحد من أكبر الالتزامات في حياتي ، وحتى أتجنب التشتت المعرفي والوجداني ، فإنني أقنع نفسي بأن ذلك الالتزام تجاه زوجتي هو التزام جيد ، ومشكلتي أن زوجتي ليست كاملة ، ولها نظرة للعالم تختلف عن نظرتي له . وإذا أمعنت النظر أو دققته في نواحي الاختلاف ، أو عدم الكمال تلك ، فسأشعر بعدم الأمان إزاء القرار الذي اتخذته بالالتزام تجاهها ، ثم سرعان ما سأشعر بعدم الأمان في العلاقة ذاتها . وكنتيجة لذلك ، سيقل شعوري بالحميمية والراحة ، وعندها أصبح أقل تسامحاً وإيجابية في حكمي عليها ، وبعدها يحدث الانهيار .

إذن - وبدلاً من ذلك - فإنني أبالغ في وصف التزامي الذي قمت به في زواجي ويحدث أن أعتقد أن زوجتي لديها مواطن قوة وإيجابية أكثر مما تعتقد هي . وقد تكون تلك التصورات غير حقيقية ، بمعنى أنها قد لا توضح أو تعكس حقيقة زوجتي ، إلا أنها - وعلى الرغم من ذلك - تلبي احتياجات علاقتنا الزوجية تلبية جيدة . إنها تجعلني أشعر بالأمان تجاه قراراتي ، بالأمان في علاقاتي ، بالأمان حتى في اللحظات الحرجة التي أشعر فيها بالخطر . وتقوم ثقتي في علاقاتي باختلاف الحاجة للحفاظ على الذات ، ولأنني محصن بأوهامي الإيجابية ، فإنني - عندما تفعل زوجتي شيئاً يزعجني - لن أنسحب

وأبحث عن وسائل للثأر منها بل سأسعى للتقرب إليها وصولاً لحميمية أكبر .

وبذلك ستخلف أوهامي الإيجابية ـ بمرور الوقت ـ دوامة صاعدة من الحب ، حيث ستمنحني أوهامي اقتناعاً سيؤدى بي إلى الشعور بالأمان الذى يزيد بدوره من الحميمية ، تلك الحميمية التي تقوى الحب وتعضده .

وتجميع كل تلك النتائج معاً سيؤدى إلى التصور المسيطر الذى قد يكون بمثابة الشيء الواحد الذى تحتاج لمعرفته عن الزواج الناجح المتمثل في :

ابحثا عن أكثر التفسيرات سماحة لسلوكيات كل منكما ثم صدقا ذلك التفسير .

يبدأ الحب بأوهام إيجابية ، إلا أن تلك الأوهام الإيجابية لا تفسح الطريق في الزيجات القوية لفهم دقيق وموضوعي لمواضع القوة والضعف لدى الزوجين ، بل إنها تنسج خيوط قوتها في قماش تلك العلاقة حتى تصبح هي ذاتها العلاقة . وهي تحقق ذاتها بذاتها . ولنقلها دون مواربة أو تجمل : إن أوهامك الإيجابية هي التي ستجعل حبك يدوم .

ومثلما هو الحال مع كل التصورات المسيطرة ، فإن ذلك الشيء الواحد ينبغي أن يساعدك على أن يكون سلوكك أكثر دقة بينما تعمل جاهداً على تقوية علاقتك . ويخبرنا الباحثون مثلاً بأنك إذا وجدت عيباً في شريك حياتك ، فإنه لا ينبغي عليك أن تصنفه به ، أو أن تركز عليه ، أو أن تطلق عليه اسماً ، ولا أن تنحيه جانباً ثم تحاول أن توازنه مع صفاته الإيجابية كأن تقول : " نعم ، إن زوجتي عصبية المزاج ، إلا أنها على الجانب الإيجابي شخصية معطاءة ومتجددة " .

قد تبدو تلك الموازنة بين السلبيات والإيجابيات أمراً معقولاً ، إلا أنها ـ للأسف ـ لن تساعد على بناء علاقة زوجية قوية ، حيث تشير

الأبحاث إلى أن الأزواج أو الزوجات الذين يقومون بمثل تلك الموازنات ينتهى بهم المطاف إلى المزيد من الشكوك والصراعات فى علاقات أقل إرضاءً لهم . إن الأمر تقريباً يشبه كما لو كنت - بتحديدك لمواضع ضعف زوجتك بصورة واضحة ومحددة - تشيع فى نفسك وجود تلك العيوب دون مبرر أو مسوغ لذلك . نعم ، قد تكمن تلك الاعترافات بعيوب شريك حياتك لبرهة ، إلا أنها مهيأة - كالشخصيات الشريرة فى الروايات - لكى تنطلق من عقالها فى أية لحظة مخلفة دماراً لكل ما هو ممتع .

وعلينا - كما يوصينا الباحثون - أن نعيد صياغة ذلك العيب فى عقولنا على أنه أحد مظاهر القوة - وبمجرد أن نلحظ وجوده كأن تقول : " إن زوجتى ليست قليلة الصبر ، بل إنها متحمسة " ، أو " إنها ليست ضيقة الأفق ، بل صاحبة تركيز على أمور بعينها " . قد يبدو ذلك فى البداية وكأنك تخدع نفسك ، إلا أنك فى الواقع تفعل شيئاً غاية فى الذكاء . تذكر دائماً أن : الزيجات الأقوى مع مرور الوقت هى تلك التى يجد كل زوج فيها وسيلة لزيادة الصورة الإيجابية المثالية للآخر . إنك بإعادة صياغة أوجه القصور على أنها نواحى قوة ، تعمل على ترابط كل المعلومات المتاحة لتكوين تلك الصورة المثالية ، وبذلك تصير الصورة الإيجابية لديك أقوى وأكثر متانة حتى إن وجود معلومات جديدة ، أو عيوب تم اكتشافها لا يمكنه تقويض أركان تلك الصورة ، وعندئذ يتم إعادة تشكيل أى عيب جديد تم اكتشافه وصياغته على أنه خيط قوة يتم نسجه فى قماش صورتك المثالية التى رسمتها .

وكما سبق أن قلت ، فإن مثل ذلك التصور يعارض كل ما اصطلح عليه من عرف أو حكمة بشأن الزواج ، وقد يكون من الصعب أن يتوافق مع نظرتك لزواجك . ولكن هل يعنى هذا ألا تحاول فهم شريك حياتك ؟ هل يعنى ما سبق أنه لن يقع خلاف أو جدل بينك وبين

شريك حياتك ؟ وماذا سيحدث إذا تعرضت أوهامك الإيجابية للتقويض نتيجة للتعارض الكامل بين نسقك القيمى والنسق القيمى لزوجك ؟

قد تصلح الإجابة عن تلك الأسئلة كمادة لكتاب كامل ، وبما أن ذلك الكتاب غير مخصص لهذا الموضوع ، فلن أمعن النظر فيه الآن . ولكننى على الرغم من ذلك فقد قررت تضمين الكتاب تلك النتائج الحديثة عن الزواج السعيد ، لأنها نتيجة لبحث مضن لنماذج الامتياز والتميز . ولذلك ، فإنها ينبغى على الأقل أن تستوقفك لحظة للتفكير فى الطريقة التى ترى بها شريك حياتك ، حيث تظهر الأبحاث أن نظرتك والطريقة التى ترى بها شريك حياتك لا تقتصر على تشكيل واقعك الحالى ، بل تتعداه لتغير ـ فعلياً ـ علاقتك بزوجك ، وبذلك تشكل واقعك المستقبلي .

أما إذا كنت مرتاباً بشأن كل ذلك على أساس أن الأمر برمته يستند إلى دراسة حديثة قد يأتى بحث لاحق فيفندها ويثبت عدم صدقها ، فإليك ما قاله " ويليام بليك " شاعر القرن الثامن عشر مؤكداً نفس ما نقوله ومذكراً إيانا أن لا جديد تحت الشمس :

> " أمانى الإنسان تحددها تصوراته ، ولا يمكن لأحد أن يرغب فيما لم يتصوره " .

لذا ، عليك أن تتوخى الحرص فى نظرتك لشريك حياتك ، فإنها تدعم وتحقق أمنياتك .

• • •

دعنا الآن نخرج من أسرار الزواج وسراديبه ونعود أدراجنا إلى الأسئلة الثلاثة التى يقوم عليها الكتاب . ما الشيء الواحد الذى تحتاج لمعرفته عن :

- الإدارة العظيمة
- القيادة الحكيمة
- النجاح الشخصى الدائم والمستمر

إن كل موضوع من تلك الموضوعات مادة خصبة للكتابة وبه من التعقيد الكثير ، وكل منها قد يستغرق فى دراسته بالتفصيل من جميع أوجهه أمداً غير محدد ، وليس من بين أهدافى فى ذلك الكتاب إنكار مدى غموض وتعقيد تلك الموضوعات ، بل اختراق ذلك الغموض والتعقيد ، ولست أهدف كذلك إلى تبسيط تلك الموضوعات ، بل عرضها بصورة أوضح ، إننا نعيش ـ على الرغم من كل شيء ـ فى عالم يموج بطوفان من المعلومات حيث نستطيع الآن الحصول على أى معلومة نريدها وقتما نشاء وبالسرعة التى نرغبها . وقد يكون ذلك الطوفان من المعلومات مفيداً وفاعلاً إذا كنا نبحث عن معلومة محددة كأرقام المبيعات التى حققناها الشهر الماضى ، أو أى شيء من هذا القبيل ، إلا أننا إذا لم نتوخ الحذر أثناء بحثنا فسنجد أن ذلك الطوفان من المعلومات قد غمرنا بما لا يمكننا الفرار منه .

ومدى نجاحنا فى هذا العالم يتوقف على اكتسابنا أو تعلمنا مهارة جديدة . تلك المهارة لا تتمثل فى الدافعية ، ولا الذكاء ، ولا الإبداع ، بل التركيز . وكلمة " التركيز " لها معنيان أساسيان : إنها قد تشير إلى القدرة على تصنيف مختلف العوامل وتحديد أكثرها أهمية بمعنى أن القدرة على التركيز الجيد تعنى القدرة على الانتقاء الجيد ، أو قد تشير إلى القدرة على بذل أو استعمال الضغط الثابت بمجرد أن تحدد تلك العوامل المهمة ـ وذلك التركيز يشبه تركيز شعاع الليزر . والمهارة التى يهدف هذا الكتاب إلى تعليمها تتضمن المعنيين السابقين .

فى عالمنا الحالى ، عليك أن تجيد ترشيح وتصفية ما يقدمه العالم لك لابد أن تجيد تجاوز التشويش والاضطرابات النفسية والتركيز على الانفعالات أو الحقائق أو الأحداث المهمة فعلاً ، وعليك أن تتعلم

التمييز بين ما هو مهم ، وما هو ملح . عليك أن تتعلم إعطاء ما يمكنك تذكره من أمور قدراً أقل من الأهمية من تلك التى توليها للأمور التى يجب عليك ألا تنساها .

إلا أن عليك أن تتعلم أيضاً كيف تعوّد نفسك على دقة وتركيز شعاع الليزر . كما سنرى فيما بعد ، فإن الخيط الذى يربط بين تلك التصورات الحاكمة الثلاثة هو أن النجاح ـ سواء كمدير ، أو قائد ، أو أى شخص فى أى مجال ـ لا يتسنى لأولئك الذين يتطلعون إلى إحراز التقدم على مختلف المستويات ، ويركزون على جوانب متعددة ، ويبغون تحقيق التوازن بين المجالات كافة . والعكس صحيح تماماً ، فالنجاح دائما ما يحالف أولئك الذين لا يقيمون وزنا لإحداث مثل ذلك التوازن ، بل يعمدون إلى اتباع استراتيجيات لعدم التوازن . وذلك النوع من التركيز المتمثل فى الرغبة فى التركيز بصورة أكبر على مناطق قليلة ومحددة فى حياتك العملية لن يجعلك ضعيفاً أو ضيق الأفق ، بل سيؤدى فعلياً ـ وعلى عكس ما يبدو منطقياً ـ إلى زيادة قدراتك العملية ويزيد من إمكانية قدرتك على تجاوز المواقف الصعبة .

وإنى لآمل أن يزودك هذا الكتاب بالأفكار التى تحتاجها لتقوية هذين الجانبين من جوانب التركيز لديك ـ التركيز الانتقائى ، والتركيز المكثف ـ وبذلك يمكنك من الإدارة ، أو القيادة ، أو الأداء من أى نوع بأقصى درجات الدقة والفاعلية .

الجزء ١

الشيء الواحد الذي تحتاج لمعرفته

النجاح التنظيمي الدائم والثابت

الفصل ٢

الإدارة والقيادة :
ما الفرق بينهما ؟

فرق جوهرى

" هل تختلف الإدارة عن القيـادة ؟ هـل كلتاهمـا مهمـة ؟ هـل نستطيع تحقيق التميز فى كلتيهما ؟ "

لقد كنت أتصور بعد تأليفى الكتاب " عليك أولا كسر كل القواعـد " " First , Break All the Rules " الـذى يتنـاول المـدراء العظـام بالدراسة والتحليل أن الشركات التى تطلبنـى لإلقـاء محاضـرات وعقـد نـدوات مـع موظفيهـا تريـدنى أن أتحـدث فـى ذلـك الموضـوع ، لكـن الغريب أن تلـك الشـركات لم تطلـب ذلـك ، فقـد كانـت جميـع تلـك الشركات بلا استثناء تريدنى أن أتحـدث عـن القـادة العظـام ، ولـيس المدراء العظام .

إن فكرة القيادة تسلب ألباب الجميع . قد تحظى كل الشركات بعملاء عظام وموظفين عظام ، وتقدم منتجات عظيمة ، و تدخل فى صفقات عظيمة ، إلا أنها دون قادة عظام ، فإن مستقبلها معرض للمخاطر ، فالناس يعتقدون أن القيادة هى تلك الوصفة السحرية التى إذا دعمت بها إحدى المؤسسات فسيؤدى ذلك إلى الابتكار ، والإبداع ، والمبادرة وتحويل الأفكار والتصورات لواقع .

وهم يعتقدون كذلك أن هناك وصفات لمختلف أنواع القيادة . وحتى تتأكد من ذلك عليك الذهاب لأقرب مكتب حيث ستجد العديد من كتب القيادة فى شتى المجالات مثل " Authentic Leadership " , Primal Leadership " , " Servant Leadership " ، أو إذا كنت أقل حباً للمغامرة فإنى أرشح لك " Leadership Secrets of Attila The Hun " , " Shakespear on Leadership " , " Leadership Jazz " وكتابى المفضل حالياً " Leadership Sopranos Style " .

ومن المؤكد أن ذلك الكم الهائل من الكتب لم يكن ليتوفر لولا شدة الطلب على تلك النوعية من الكتب ، وسبب ذلك الطلب أن القيادة ليست حكراً على القادة . بل على العكس ، فالحكمة السائدة هى أن كل موظف قائد فى مجاله ، أو ينبغى أن يكون كذلك على الأقل . وتحضرنى هنا مقولة لـ " مايكل أوسيم " ـ مدير قسم القيادة فى كلية " وارتون " ـ حيث يقول : " ينبغى أن يجيد كل فرد فن القيادة ، أياً كان موقعه فى المنظومة " .

ومن الطبيعى أن تتمسك بالحكمة التقليدية القائلة بأنه ليس فقط ينبغى على كل فرد أن يكون قائداً ، بل إن ذلك بوسعه . ومن الواضح أن القادة لا يولدون قادة ، بل يصبحون قادة من خلال التدريب ، والاجتهاد ، وإليكم مقولة من بين مقولات أخرى كثيرة يمكن اقتباسها من كتاب " Primal Leadership " : " إن فن الإدارة ليس سوى مهارة شأنها شأن المهارات الأخرى مثل الإجادة فى لعب الجولف ، أو تعلم العزف عل الجيتار . ويستطيع كل من لديه الدافع

والإدارة أن يتعلم القيادة ويحسّن أداءه فيها بمجرد أن يفهم خطواتها " .

وعلى قدر معرفتي ، فليس هناك سوى اثنين من الخبراء في مجال الأعمال هما اللذان تشككا في قدرة القيادة على حل كل المشاكل في مجال الأعمال وهما : " جيم كولينز " ، " بيتر دراكر " . حيث يرى " كولينز " في كتابه (Built to Last) أن الشركات الأكثر نجاحاً لا تعتمد على القيادة بقدر اعتمادها على ثقافة ، وطقوس المؤسسة واتجاهها العام . وعلى الرغم من أن فرضيته تلك مقنعة للكثيرين وأنا من بينهم إلا أنه من الواضح أن " كولينز " مازال يُكِن بعض التعاطف للاتجاه الذى يرى القائد كالمنقذ للموقف ، ففي كتابه التالي (Good to Great) ـ والقائم على الدراسة التي أجراها على إحدى عشرة شركة أحدثت تطوراً هائلاً في الأداء يصف " كولينز " نفسه وهو يستسلم لضغط فريق البحث عليه فيقول : " في بداية المشروع كنت مصراً على تجاهل المسئولين التنفيذيين ، إلا أن فريق الباحثين معي واصل إصراره على معارضة ذلك الاتجاه قائلين : " إن ثمة شيئاً ذا قيمة هائلة لدى أولئك التنفيذيين ، ولا يسعنا أن نتجنبهم " .

وبالطبع ، فقد اتضح أن ذلك " الشيء " ذا القيمة الهائلة هو القيادة ، على الرغم من أنه مجرد أحد أنواع القيادة الذى اصطلح " كولينز " وفريق بحثه على تسميته " المستوى الخامس " . وقادة المستوى الخامس ليسوا كالأنواع التقليدية من القادة المعروفين بتمركزهم حول ذواتهم ، ورغبتهم في الشهرة ، بل إنهم يتميزون بهدوئهم الشديد بينما يسعون بثبات وعزيمة لتحقيق أهدافهم ، إنهم ـ وكما يصفهم " كولينز " : " يبنون عظمتهم الثابتة والدائمة بمزيج قد يبدو متناقضاً من التواضع والإدارة المهنية " ، وهؤلاء القادة ـ كما يصفهم في مشروعه الجديد ـ هم أحد المكونات الأساسية في وصفه لكيفية نقل الشركة من جودة الأداء إلى امتياز الأداء .

وبذلك يظل " دراكر " هو الوحيد المتشبث بفكرة أن القيادة ليست بالقوة السحرية التى تمكنها من حل جميع مشكلات المؤسسة ، إنه لا يرفض تماماً فكرة أن القيادة قوة محركة هائلة ، بل إنه يعتقد - على العكس من ذلك - أن دور القائد حيوى وحاسم لتحقيق النجاح الدائم لأية مؤسسة ، وفى كتابه " Managing for The Future " يكتب مؤكداً هذا المعنى قائلاً : " يحدد القائد الأهداف والأولويات وكذلك يضع معايير الأداء ويتابع تلك المعايير " أما الأمر الذى يختلف فيه مع الجميع فهو رفضه التمييز بين الإدارة الفعالة ، والقيادة الحكيمة حيث يسوق المثال التالى للتدليل على وجهة نظره :

ذات مرة استدعته نائبة رئيس أحد المصارف للموارد البشرية ، وطلبت منه إلقاء محاضرة للموظفين حول موضوع القيادة الكاريزمية (القائمة على شخصية القائد ومدى تأثيره الكبير فيمن حوله) ، فشرح لها مسئوليات القائد الكفء . ويكتب فى ذلك قائلاً : " وبعد أن شرحت لها مثل تلك المسئوليات عبر الهاتف سادت فترة من الصمت ثم قالت لى تلك المسئولة : " لكن ذلك لا يضيف جديداً لما نعرفه منذ سنوات عن متطلبات الإدارة الفعالة " ، فأجبتها قائلاً : " بالضبط " .

ولعلك تتساءل الآن عن موقفى وسط ذلك الجدل الدائر عن دور القائد أو دور المدير ، حسناً ، إننى - وبما أننى أُكِن تقديراً كبيراً لكل من استشهدت بهم أو اقتبست أقوالهم آنفاً - أتفق معهم فى أن المنظمات العظيمة تتطلب قيادة عظيمة . لقد كان من المستحيل - فى كل الدراسات التى شاركت فيها عن موضوع التميز التنظيمى - شرح التميز أو الامتياز دون أن يتضمن ذلك دور القائد . ومن الطبيعى أن يتغير دور القائد بتغير نوعية التحديات التى تواجه المؤسسة ، فعندما تواجه المؤسسة تغيراً كبيراً ، يتطلب ذلك دوراً أقوى للقائد بخلاف ما إذا كانت المؤسسة بحاجة فقط لتسيير الأمور فى وضعها المعتاد . إلا أنه وبوجه عام ، فإن خبرتى تتفق مع " وارين بينيز " - خبير القيادة

العظيم ـ عندما قال : " إن القيادة مسئولة عن نسبة ١٥ ٪ من نجاح أية منظمة على أقل التقديرات " .

على أية حال ، وبغض النظر عن الاتفاق حول تلك النقطة الأساسية ، لابد أن أعترف بأن البحث الذى قمت به يتعارض مع كل ما هو موجود تقريباً ، أولاً ، هل " دراكر " محق بشأن موضوع الإدارة والقيادة ـ مع الأخذ بالاعتبار عبقريته العظيمة ؟ نعم ، ولا ، نعم بمعنى أن كلتيهما تلعب دوراً هائلاً فى النجاح الكبير لأية مؤسسة ، ولا بمعنى أن إحداهما لا تصلح أن تحل محل الأخرى ، ولا تغنى عنها . بل على العكس فإن دور المدير يختلف كلية عن دور القائد ، وكذلك تختلف مسئوليات كل منهما ، ونقطة الانطلاق لكل منهما مختلفة ، وكذلك المواهب المطلوبة للتميز فى كل منهما . وكما سنرى ، فإن الشيء الواحد الذى تحتاج لمعرفته عن كل منهما مختلف ، بل ومتعارض فى حقيقة الأمر ، إلا أن ذلك لا يعنى أن المرء لا يستطيع النجاح فى كل منهما ، فكل منا يستطيع ذلك ، ولكن يعنى هذا أنك إذا أردت التميز فى كلتيهما ، أو إذا أردت أن تجعل إحداهما نقطة تركيزك ، فعليك أولاً أن تعى الاختلاف بينهما .

ثانياً ، فإنه ليس من الدقة ، ومن غير المفيد أن تقول إن أى فرد ـ وبغض النظر عن موقعه فى المنظومة ـ لابد أن يكون قائداً حيث إن للقادة أدوارهم المستقلة والواضحة ، بل والتى تتميز بالصعوبة البالغة داخل المنظومة . وإذا حاول الجميع لعب دور القائد ، فإنهم سيفقدون التركيز على أدوارهم الأساسية ـ سواء كانت أدوارهم فى المبيعات ، الخدمات ، أو التصميم ، أو التحليل ، أو الإدارة ـ وسرعان ما ستتعرض المؤسسة للانهيار .

ثالثاً ، بما أن القيادة تتطلب بعض المواهب الفطرية ، إذن فتصور أن كل فرد يمكنه تعلم القيادة الحكيمة ـ وعلى الرغم من مظهره الذى يستهوى الجميع ـ تصور غير دقيق ، وغير مفيد . ونفس الحال ينطبق على الإدارة العظيمة ، إن المرء يستطيع بالتأكيد أن يحسن أداءه كقائد

أو مدير من خلال الممارسة ، والخبرة والتدريب (كما سنرى فى الفصول التالية) . إلا أن ثمة بعض المواهب الفطرية يؤدى نقصها إلى عدم الإجادة فى أى منهما .

وفى النهاية ، وبالرغم من تقديرى لانتقادات " كولينز " لنوعية القيادة المتمركزة حول ذاتها - والأسئلة على ذلك كثيرة - إلا أننى أرى أن أفضل القادة هم أولئك الذين لا يخشون أو يتجنبون إظهار قدراتهم ، ولا يبدون تواضعاً . وفى الحقيقة ، فإن الذاتية القوية للقائد - والتى يمكن تعريفها بإظهاره لقدراته - هى أبرز خصائصه (على الرغم من أنها ليست الوحيدة بالتأكيد) .

وكل واحدة من نقاط الاختلاف تلك تتطلب بعض الشرح أخذاً فى الاعتبار الكم الهائل من الآراء المعارضة . وفى هذا الفصل سنعمل على استكشاف معظم تلك النقاط ، ولنبدأ فوراً بمحاولة لفهم أولاها : كيف يختلف دور المدير عن دور القائد تحديداً ؟

رؤية من الوسط

" ماذا يفعل المدراء العظام وما المواهب التى تحتاجها لتكون مثلهم ؟ "

لقد كان لقائى بأناس مثل " مانجيت كور " من أروع مزايا عملى . و " مانجيت " يعمل موظفاً فى قسم خدمة العملاء بمؤسسة (وولجرينز) وكانت أول مرة سمعت عنه فى الاجتماع نصف السنوى لمؤسسة (وولجرينز) فى لاس فيجاس منذ عامين . وكان " ديف بيرنور " الرئيس التنفيذى للشركة قد طلب منى إلقاء محاضرة على ما يقرب من أربعة آلاف مدير وحدة فى مؤسسة (وولجرينز) عن التحديات التى تواجه بناء مؤسسة ناجحة ، وفى صباح أحد أيام

الصيف كنت أذرع أحد الممرات خارج قاعة الاجتماعات الكبيرة جيئة وذهاباً أُمرن نفسى على الملاحظات التى سأبدأ بها محاضرتى .

وقبل عشرين دقيقة من موعد إلقاء الخطبة نزلت إلى القاعة كعادتى حتى أرى المنصة ، وأدرك كيفية رؤية الجمهور للمنصة ، وكذلك الطريقة التى علىّ أن أتبعها فى عرض مادتى حتى تصل كلماتى وصورتى لأبعد شخص فى القاعة . ولكن فى هذه المرة لم يكن يبدو للقاعة آخر ، فلم يكن الأربعة الآلاف شخص من الحضور بالعدد الذى تسعه قاعة محاضرات عادية ، لذلك فقد قررت إدارة (وولجرينز) ترتيب القاعة وكأنها حلبة لمباراة ملاكمة ، حيث توجد منصة فى المنتصف مسلط عليها الأضواء يحيط بها أربع جهات من صفوف مقاعد المؤتمرات التى لا تشعر الجالس عليها بالراحة .

وبينما كنت أهيئ نفسى لإلقاء المحاضرة بالتفكير فى الطريقة التى تمكننى من الاستدارة لمواجهة كل ربع من أرباع الدائرة ، نفذت إلى أذنى كلمات المتحدث حيث أفقدتنى تركيزى . لقد كان المتحدث مدير المبيعات فى مؤسسة (وولجرينز) ويبدو أنه كان يتحدث عن مسابقة تجرى فى قسم المبيعات .

وبدأ المتحدث قائلاً : " لقد أحرزنا نجاحاً هائلاً بفضل العديد من مبادراتنا فى المبيعات ، وأود من جميع الحضور تحديداً أن يهنئوا " مانجيت كور " الذى شارك مثل باقى زملائه فى خدمة العملاء فى المسابقة التى أقمناها الشهر الماضى لنرى من يستطيع أن يبيع أكبر قدر من مزيلات العرق ماركة (جيليت) . لقد كان أكبر رقم مبيعات على المستوى القومى ثلاثمائة وحدة ، فهل يستطيع أحدكم تخمين كم وحدة باعها " مانجيت " ؟

أعتقد أن المتحدث كان ينتظر إجابة ، إلا أنه صمت لبرهة كما يفعل كل المتحدثين عندما يكون فى جعبتهم ما يثير الإعجاب والاهتمام .

ثم انطلق مدوياً : " ألف وستمائة ! ألف وستمائة وحدة مزيل عرق باعها فى شهر واحد ! فلنصفق جميعاً لـ " مانجيت " ! ولم تكن تلك الجملة الأخيرة ضرورية ، فقد كان المتحدث يخاطب جمهوراً واعياً ومحترفاً للمبيعات ، لذا فقد انطلق التصفيق ، وصيحات الاستحسان التى تعبر عن الإعجاب فور سماعهم ذلك الرقم المذهل من المبيعات ، لقد كانت تلك اللحظة من بين أقوى لحظات الاجتماع وأكثرها تأثيراً .

أعترف بأننى شعرت ببعض الإحباط بسبب طريقة إلقاء المتحدث ، لأنه من الأسهل بكثير متابعة متحدث هادئ يخاطب الجمهور بتؤدة وأناة عن متابعة متحدث يلهب مشاعر الجمهور .

إلا أننى شعرت مع ذلك بالفضول الشديد ؛ لأن ألفاً وستمائة وحدة مزيل عرق رقم ليس هيناً . من هذا الـ " مانجيت كور " ليبيع ذلك الرقم ؟ كيف فعل ذلك ؟ أين يعمل ؟ هل ستسمح لى إدارة (وولجرينز) بمقابلته حتى يطلعنى على أسرار عمله ؟ وقد شغلتنى تلك الأسئلة عن التدريب الذهنى الذى كنت أقوم به لتحديد القسم الذى ينبغى علىّ مواجهته من الجمهور ، ومتى أستدير لمواجهة ذلك القسم حتى آل بى الأمر للنتيجة التى لم أكن أفضلها بأن ألقيت محاضرتى وأنا أسير على المنصة فى حركات دائرية (ولا أعرف لماذا كنت أزيد من سرعة سيرى أكثر وأكثر مع الوقت وأعجل بنهاية المحاضرة ؟ لكن ذلك بدا وقتها أنه أفضل شيء يمكننى القيام به) .

ولحسن الحظ - ورغم الدوار الذى شعرت به عقب إلقاء المحاضرة - إلا أننى حافظت على بعض من حضور الذهن بما مكننى من متابعة ما يقال عن " مانجيت ". هل يمكن أن يمنحنى فرصة اللقاء به ؟ هل يمكننى عقد لقاء معه ؟

وكانت نعم هى الإجابة عن كل تلك الأسئلة ، فبعد ذلك بثلاثة أشهر دلفت إلى المتجر رقم ٨٤٢ من سلسلة (وولجرينز) فى " سان جوز " بكاليفورنيا حيث قابلت " مانجيت كور " البارع .

وأول ما لفت نظرى فى " مانجيت " خلال ذلك اللقاء أنها كانت امرأة ، وأنها من ولاية البنجاب فى الهند ، وكانت قد هاجرت مع زوجها للولايات المتحدة قبل ثلاثة أعوام والنصف ، وكانت " مانجيت " قد تلقت تعليمها فى الهند فى مجال الحاسوب إلا أن شهادتها العلمية غير معترف بها هنا فى الولايات المتحدة ، لذا فقد التحقت بإحدى الكليات الفنية القريبة منها وقررت العمل فى مؤسسة (وولجرينز) لتنفق منها على دراستها .

وثانى ما لفت انتباهى وبشدة هو أن " مانجيت " لم تفز فى سباق المبيعات هذا مرة واحدة فقط ، فقد فازت بست مسابقات من بين الثلاث عشرة مسابقة التى عقدتها مؤسسة (وولجرينز) . وسواء كانت البضاعة التى يروجون لها فى ذلك الشهر مزيلات العرق أو كاميرات التصوير أو كان معجون أسنان ، أو نوعاً من البطاريات ، أو شمع إنارة منخفض الكربون ، فقد تميزت " مانجيت " فى بيعها . بل إنها ، فقد أحرزت نجاحاً هائلاً حتى فى الأشهر التى لم تفز فيها بالمسابقة ، ففى الشهر الذى باعت فيه مزيلات العرق نجحت فى أن تبيع خمسمائة وحدة فى يوم واحد حيث تكمن عبقريتها فى ثباتها ومثابرتها شأنها فى ذلك شأن النجوم فى كل مجال .

وكان ثالث ما لفت انتباهى والأكثر إثارة أن " مانجيت " كانت تعمل فى نوبة العمل الثالثة والتى تبدأ الثانية عشرة والنصف مساءً حتى الثامنة والنصف صباحاً حيث من الواضح أن مواعيد دراستها نهاراً هى التى جعلتها تعمل فى تلك النوبة ، ولقد بادرتها بالقول : " أنا لا أعرف شيئاً عن حياتك ، ولو كان علىّ أن أدخل فى إحدى تلك المسابقات للفوز بأحسن أداء فإنه يمكننى اللجوء للأعذار قائلاً : " إننى لا أستطيع المنافسة فى تلك المسابقات ؛ لأننى أعمل فى نوبة العمل الثالثة حيث لا أقابل الكثير من العملاء " ، لكن من الواضح أن " مانجيت " ليست بحاجة لأعذار ، فعلى الرغم من حقيقة أنها تقابل

عملاء أقل بكثير مما يقابلهم زملاؤها إلا أنها كانت تجد طريقة لإقناع معظم من تقابلهم بشراء ما تبيعه .

ومن الواضح أنها تحب عملها وهى تتحدث الإنجليزية بسلاسة ولكن ليس بطلاقة ، وقد تبدو خجولة فى البداية ، ولكن ما إن تطرح عليها سؤالا حتى تبتسم ثم تنساب الإجابة منها بسرعة وسلاسة . وعندما سألتها إذا ما كانت ستعمل فى مجال الحاسوب بعد أن تحصل على شهادتها ، فأجابت :

" لقد جئت إلى هنا ، وأنا سعيدة لذلك . ودائماً ما يقول لى زوجى : " إن (وولجرينز) مكان عملك وليس بيتك " ، إلا أننى آخذ الأمر ببساطة . لقد جئت إلى هنا وأنا سعيدة لذلك . أنا أدرس الصيدلة ، إلا أننى لا أشعر بميل تجاهها ، إننى أحب عملى ، نعم أنا أحب عملى " .

وكان من الطبيعى أن أسألها عن سر نجاحها .

" " مانجيت " ، إنك دائماً ما تبيعين أكثر من خمسة أضعاف متوسط المبيعات للفرد على المستوى القومى أياً كان ما تبيعينه ، كيف تفعلين ذلك ؟ " .

ازدادت ابتسامتها وهى تقول : " لا أعرف ، الأمر ببساطة أننى أحب عملى ، وكل العملاء يحبوننى ، إننى أعرف أسماء عملائى . إننى أعرف الجميع والجميع يعرفوننى . وأنا طوال نوبة عملى أتمشى فى المتجر فى كل أجنحته ، وعندما يرانى العملاء يبادروننى : " حسناً " مانجيت " ماذا ستبيعين لنا اليوم ؟ " فأقول لهم : " مزيل العرق هذا ، أو تلك الشموع . جربه وحسب ، جربه وإن لم يعجبك فأعده مرة أخرى ، جربه وحسب " .

فسألتها : " هل يشعر عملاؤك بأنك تضغطين عليهم للشراء ؟ " .

أجابت : " مطلقاً ، إنهم يحبوننى . إن قوتى فى ابتسامتى . وعندما أعود من الهند حيث أكون فى زيارة لمدة ثلاثة أسابيع لرؤية

حماتي يبادرنى عملائى قائلين : " أين كنت ؟ لقد افتقدناك " ، " إنهم يحبوننى ، وابتسامتى هى سر قوتى " .

وإنها كذلك بالفعل ، فبعد المزيد من البحث من جانبى أدركت ـ وكم سبب لى ول " ديف بيرنور " ذلك الإدراك من إحباط ـ أنه ليس ثمة أسرار لدى " مانجيت " وليس ثمة أسلوب تعتمد عليه فى المبيعات يمكن تحليله ، أو منهَجَته ، أو تدريب موظفى المبيعات عليه فى مؤسسة (وولجرينز) . لقد كان الأمر ببساطة أن " مانجيت " تتمتع بشخصية متفردة فى رغبتها فى الفوز وإمكانية حصولها عليه ، وكذلك كان لديها الباعث لتوظيف تلك الشخصية على أساس يومى .

بيد أن أمراً لفت انتباهى ، فلم تكن " مانجيت " دائماً بذلك النجاح داخل المؤسسة . إنها تعمل لديهم منذ ما يزيد على ثلاثة أعوام الآن ولم تحظ بذلك الاهتمام القومى بأدائها إلا مؤخراً .

سألتها : " ماذا حدث ؟ " .

أجابتنى : " لقد جاء السيد " كيه " إنه تلك الشخصية الودودة والإيجابية ، لقد صار المكان مختلفاً الآن " .

وقد اتضح أن السيد " كيه " المقصود هو السيد " جيم كواشيما " مدير المتجر الذى تعمل فيه " مانجيت ". و " جيم " شاب محافظ فى حديثه ومظهره إلا أنه بليغ فصيح اللسان ويقطن فى " سان دييجو " ، ومن الواضح أنها صارت عادة له أن يعمل على إنعاش المتاجر المتعثرة ويعيدها لحالة من الازدهار ، فقد كان المتجر الذى تعمل فيه " مانجيت " هو ثالث متجر يحقق فيه نتائج هائلة خلال الأعوام الأربعة الأخيرة .

وعلى الرغم من أنه لم يكن من قام بتوظيفها ، إلا أنه ـ كما تقول " مانجيت " ـ كان له الفضل الأكبر فى تلك القفزة الثابتة والدائمة من التميز ، لقد أولى بعض خصالها التى قد تبدو غريبة اهتمامه وركز

عليها وسرعان ما اكتشف كيف يوظف تلك الخصال أفضل توظيف لتحسين الأداء .

وعلى سبيل المثال ، فقد كانت " مانجيت " تحب الأرقام ، بل يمكن القول إن الأرقام هى ما تستحوذ على ذهنها . وعندما كانت فى الهند كانت تمارس ألعاب القوى ـ فقد كانت عداءة ، بل والأغرب أنها كانت ترفع الأثقال ـ ودائماً ما كان يثيرها تحدى الأداء الذى يمكن قياسه ، وبطريقة أو بأخرى استطاع " جيم " استثمار ذلك حتى صارت جدران المكتب وحوائطه تعج بالخرائط والصور التى توضح أداء " مانجيت " فى المبيعات مقارنة بأداء زملائها فى المتجر والمنطقة ، بل وعلى مستوى الشركة كلها . وكانت نتائج " مانجيت " دائماً على قمة تلك الخرائط والرسومات موضوعة داخل دائرة بقلم فسفورى .

و " مانجيت " تدرك ذلك تماماً ، فقد كان أول ما قالته يوم أن التقيت بها : " لقد بعت يوم السبت ثلاثمائة وثلاثاً وأربعين من الشموع منخفضة الكربون ، وبعت فى يوم الأحد ثلاثمائة وسبعاً وستين ، وبعت بالأمس مائة ، وبعت اليوم مائة وخمساً " .

فسألتها : " هل تعلمين دائماً مدى جودة أدائك ، وأرقام مبيعاتك ؟ " .

أجابت : " نعم ، فدائماً ما أراجع خرائط المبيعات لدى السيد " كيه " ، حتى فى يوم إجازتى أرى أنه من المهم أن أحضر هنا لأعرف أرقام مبيعاتى " . ومن بين الخصائص الشخصية لـ " مانجيت " حبها للحصول على تقدير الغير لها . إن معظم الناس يتوقون للمديح من رؤسائهم ، إلا أن قليلين هم الذين يحرصون على الحصول عليه مثلما تفعل " مانجيت " .

قالت لى أثناء لقائى بها : " إننى مشهورة فى أرجاء المنطقة . ويقول المديرون فى كل مكان لموظفيهم : " لِمَ لا تكون مثل " مانجيت " . إنها شخصية متفائلة تحب المرح ؟ " .

وبدلاً من أن يوبخها " جيم " على حب الشهرة بتلك الصورة ـ كما يفعل بعض المدراء ـ حتى يسيطر على تلك الصفة ، ويعطى الفرصة لزملائها حتى يأخذوا حظهم من الرعاية والاهتمام ، قام بتدعيم وتعميق ذلك الاتجاه لديها بأن أولاها اهتماماً أكثر. ولم يكن يزاحم الخرائط على جدران المكتب سوى العشرات من الصور التى التقطها " جيم " بنفسه لـ " مانجيت " . كل تلك الصور ، مع استثناء وحيد فى صورة لم تظهر فيها " مانجيت " ، بل ظهر فيها أحد زملائها الذى حل فى المرتبة الثانية بعدها وعندما سألت " جيم " عن ذلك الاستثناء :

" أكان ذلك الاستثناء شهراً لم تفز فيه " مانجيت " ؟ " .

فأجاب مبتسماً : " كلا ، لقد فازت فى ذلك الشهر كذلك ، ولكن كان علىّ أن ألتقط لها تلك الصورة يوم إجازتها حتى تكون على قائمة الإنجازات قبل إصدارها . آه ، ليتها جعلتنى ألتقط هذه الصورة لها ! لقد قالت لى : " يا سيد " كيه " ، إذا كنت تريد التقاط صورة لى فى يوم إجازتى ، فابعث لى ، وسوف أحضر فوراً " .

وليس كل المدراء العظام يتبعون أسلوب " جيم كواشيما " فى الإدارة ، بل ليس كل مدراء مؤسسة (وولجرينز) يتبعون نفس الأسلوب . عندما زرت المديرة ـ ميشيل ميلر ـ التى حظيت بامتياز وشرف افتتاح المتجر رقم أربعة آلاف لسلسلة (وولجرينز) وجدتها تعلق على جدران مكتبها جداول العمل ومخططاته ، ولم أجد أية خرائط ، أو أرقام ، أو صور (وسأشرح السبب فى ذلك فى الفصل القادم) .

إلا أن جميع المدراء العظام ، وعلى الرغم من عدم اتباعهم أسلوب " كواشيما " إلا أنهم ممتازون فيما يتعلق بتعاملهم مع موظفيهم مثلما يمتاز " كواشيما " فى تعامله معهم ، ويتميزون فى توظيف مواهب العاملين لديهم فى صورة أداء فعلى ، وهذا ببساطة هو دور المدراء العظام . فى كتابى " first, Break all the rules " شبهت المدراء

العظام بالعامل المساعد فى التفاعل الكيميائى ومازال ذلك التشبيه قائماً ، ففى أفضل حالاتهم يعمل المدراء العظام على زيادة سرعة التفاعل بين مواهب كل عامل على حدة وبين أهداف الشركة .

وليست مسئولية المدير الكفء الأساسية التأكيد على الجودة ، أو خدمة العملاء ، أو وضع القواعد والمعايير المنظمة للأداء ، ولا هو مسئول كذلك عن بناء فريق عمل عالى الأداء ، إن كلاً من تلك المواصفات ما هى إلا نتيجة جيدة ، والمدراء العظام يجيدون استخدام تلك النتائج الجيدة لقياس نجاحهم ، إلا أن تلك النتائج هى الحصيلة النهائية ، وليست نقطة البداية التى تتمثل فى المواهب التى يتمتع بها كل عامل على حدة . وتتمثل كفاءة ومقدرة المدير فى إيجاد أفضل السبل الكفيلة بتحويل تلك المواهب إلى أداء فعلى . تلك هى مهمة ، بل وعمل ، المدراء العظام . وبالطبع ، فإن الاعتراض الوحيد الذى قد يواجه تلك الفرضية هو أن المدير ليس معنياً بالعامل بالأساس ، بل هو معنى بالشركة التى يعمل هو ذاته بها . فماذا عساه أن يحدث إذا تعارضت أهداف العامل مع أهداف الشركة ؟ إذا وصلت الأمور لحد الأزمة ، أفلا ينبغى أن توضع أهداف الشركة قبل أهداف العاملين ؟ أليس من الطبيعى أن تتعارض أهداف الشركة مع أهداف العاملين ؟ لقد كان الصراع الطبيعى فى دور المدير - والمتمثل فى خدمة الشركة أم خدمة العاملين - هو الدافع وراء تسميتى لهذا الجزء من الكتاب " رؤية من الوسط " .

وعلى الرغم من أن ذلك الصراع كان موضع اهتمام المنظّرين والمتخصصين فى دراسة عالم الأعمال ورجال القانون على مدار عقود طويلة ، فإن أحداً من المدراء العظام ممن قابلتهم لم يتوقف عنده كثيراً ، فقد كان الارتباك يبدو عليهم عندما أفتح معهم باب المناقشة فى ذلك الموضوع . وهم لا يرون أن هناك صراعاً من الأساس بل يدركون بالتأكيد أن دورهم كمدراء لابد أن يخدم أهداف الشركة شأنهم

شأن جميع العاملين ، إلا أنهم يعرفون فطرياً أن أفضل وسيلة لخدمة أهداف الشركة تمر عبر خدمة أهداف العاملين أولاً .

ويتمثل منطقهم فى التالى :

إن المساهمة المتفردة للمدير فى خدمة أهداف الشركة هى حث العاملين على إنتاجية أكبر وأفضل ، وقد يكون المدير مكلفاً بمهام أخرى كالتسويق ، أو تصميم المنتجات ، أو القيادة ، إلا أنه عندما يتعلق الأمر بالجانب الإدارى للمدير ، فإن نجاحه أو فشله فيه يعتمد أساساً على قدرته على جعل العاملين أكثر إنتاجية تحت إدارته مقارنة بما لو كانوا تحت إدارة غيره . وكما يقولون ، فإن الطريق الوحيد لذلك هو أن يجعل العاملين يشعرون بل ويوقنون بأن نجاحهم المهنى هو أولويتهم الأولى .

توقف للحظة - عزيزى القارئ - لتتذكر أفضل من عملت معهم من مدراء ماذا كانوا يقولون لك ؟ ماذا كانوا يريدون لك ؟ علام كانت تدور معظم حواراتكم ؟ حاول تحديد ماذا كانوا يريدون لك ولمستوى إنجازك .

إذا كان الشخص الذى تذكرته مديراً عظيماً بحق ، فأراهن أنه كان دائماً مهتماً للغاية بدعمك وتوجيهك حتى تحقق أفضل نجاح ممكن . إنك ترك بالتأكيد بدرجة أو بأخرى أن ذلك المدير يتقاضى أجره بالأساس لخدمة أهداف الشركة إلا أنك تجد أن تلك الأهداف - مع ذلك المدير - تحتل المرتبة الثانية بعد هدفه وبؤرة اهتمامه الأساسية المتمثلة فى تحقيقك أنت النجاح المأمول .

ونتيجة لشعورك بالأمان نتيجة ذلك الاعتقاد ، فإنك تبذل كل ما بوسعك فى العمل ، ولا ينتهى يوم العمل إلا وقد بلغ بك الإرهاق مبلغه ، إذا قدر أن تنضم لمجموعة من العاملين الرافضين لسياسة أو أوضاع الشركة ، فإن ولاءك يظل ثابتاً لذلك المدير ، وعندما تصل لحالة من سوء الفهم للإدارة وتقرر أن تترك العمل ، فإن علاقتك بهذا المدير وتفهمه لك يجعلك تقرر البقاء فى العمل .

ولا يعنى كل ذلك أن ذلك المدير كان يدللك ، وإنما قد يكون أكثر خشونة من كثيرين من المدراء التقليديين ، بل يعنى أنه كان على ثقة من قدراتك ، ولذلك فقد كان يدفعك إلى الأمام بصورة أكبر مما تدفع أنت بها نفسك ، لقد كان ذلك المدير يستنفرك لتضع لنفسك معايير أعلى للأداء ويوجهك للطريق الذى يساعدك على تحقيق تلك المعايير . لقد كان يرسم لك صورة جلية وواضحة للتميز فى أداء دورك فى العمل ، ويدربك ، بل ويقنعك حتى تستوعب تلك الصورة وتتمثلها فى كل مواقفك ، بل ربما لم يتفق معك فى رغبتك فى الترقى ، وأخبرك أنه نظراً لما يراه من قدراتك ومواهبك فإنك ستخسر كثيراً إذا قبلت تلك الترقية .

لقد كان ذلك المدير قوى الشخصية ، دائم التطلع والطلب ، إلا أنك مع كل ذلك لم تشك للحظة أن نجاحك هو الأساس - بالنسبة له - الذى تدور حوله كل القرارات التى يتخذها . وعلى الرغم من أنك تدرك منطقياً أنك لست سوى وسيلة لتحقيق الغاية - وهى خدمة أهداف الشركة - إلا أنك على المستوى الشعورى ، لم تشعر مع هذا المدير بذلك .

إذن ، فهذه هى طريقة المدراء العظام فى معالجة معضلة الوقوع فى أزمة خدمة الشركة أم العاملين . إنهم يعلمون أنهم يتلقون رواتبهم من الشركة كى يجعلوك تعطى كل ما لديك ، بل وترغب فى ذلك ، وهم يعلمون أيضاً أنك بحاجة للشعور بأن هناك من يدعمك ، ويحفزك ، ويفهمك ، ويعمل على زيادة نجاحك لأقصى درجة تسمح بها قدراتك ومواهبك حتى تعطى أفضل ما لديك عن طيب خاطر ، ونتيجة لذلك يرى المدراء العظام أن عليهم أن يبدأوا معك ، وأن عليهم أن يقنعوك بأن نجاحك هو الهدف الأكبر بالنسبة لهم .

وقد يبدو مما سبق أن المدراء العظام قد توصلوا لتلك النتيجة باستخدام نفس ذلك المنطق الاستنباطى ، إلا أن الأمر لم يحدث بتلك الطريقة ، فأثناء لقاءاتى بأولئك المدراء كانت تعليقاتهم عن نجاح كل

فرد من العاملين لديهم تبدو فطرية طبيعية وليست نتيجة استدلال منطقى ، ذلك أن إحدى أكثر مواهب المدراء العظام وضوحاً هى شعورهم بالرضا عندما يرون زيادات ـ ولو طفيفة ـ فى النمو والتقدم لدى الآخرين ، ومن الناحية النفسية ، فإنهم لا يرتبون لذلك ولا يختارونه عن قصد ، فهم لا يسعهم سوى مساعدة الآخر على النجاح لأنهم ـ أخذا فى الاعتبار تركيبتهم العقلية ـ محبون لاستكشاف من حولهم ، وتقودهم الرغبة فى إيجاد طريقة لتنظيم الأمور حتى يحقق الآخرون أفضل نجاح ممكن . وتلك الموهبة يعرفها الجميع باسم موهبة المدربين .

ومن الواضح أن " جيم كواشيما " يتمتع بتلك الموهبة ، ليتك ـ عزيزى القارئ ـ قد شاهدت تعبيرات وجهه عندما كان يتحدث عن " مانجيت " وعن نجاحها .

و " ميشيل ميللر " تتمتع بتلك الموهبة أيضاً ، فعندما سألتها عن أفضل ما يشعرها بالاستمتاع فى مهنة الإدارة ، جاءت إجابتها فورية وتلقائية : " مساعدة الآخرين على التطور " . ولم تكن تلك الإجابة إجابة نمطية تعبيراً عن الخيرية ، فقد عملت على تنمية وتطوير قدرات العشرات من العاملين ليصبحوا مدراء متاجر فرعية ، وقد اكتسبت شهرة واسعة داخل مؤسسة " وولجرينز " لتمتعها بتلك الخاصية ، حتى إن المؤسسة كانت ترسل لها العاملين الذين تتوسم فيهم قدرات إدارية لتقوم بتدريبهم على المهارات الإدارية ليصبحوا مدراء مستقبليين ، وللحق ، فإن اثنين من أولئك المتدربين كانا قد قاطعا لقائى معها ، أحدهما يطلب المساعدة فى الأمور العملية ، والآخر يطلب دعما نفسياً . لقد كان كل المدراء الذين التقيت بهم دون استثناء يتمتعون بتلك الموهبة ، فقد كانت إجاباتهم الأولى جميعاً ـ وبغض النظر عن طبيعة الموقف ـ واحدة متمثلة فى اهتمامهم بالأفراد ومساعدتهم على تحقيق النجاح إضافة إلى انشغالهم بطريقة تنظيم الأمور .

وإذا كنت ممن يتمتعون بتلك الموهبة ، فستدرك ما أقوله . ولن تهدر الوقت متمعناً فى طرق حل الصراع بين احتياجات الشركة واحتياجات العاملين ، ولن يعدو ذلك الصراع بالنسبة لك كونه مجرد هراء نظرى ، وستعمل بدلاً من ذلك على معرفة كل فرد من العاملين معك ، واكتشاف كيف ، ومتى ، وأين يستطيع كل منهم تحقيق النجاح ، وستجد الوقت الكافى لمراقبة أداء كل فرد منهم عن كثب . ولن تتوانى عن تقديم اقتراح هنا أو نصيحة هناك ، ثم تقدم دعمك لهم جميعاً لأنهم يساعدونك على ممارسة مهاراتك التدريبية . ووقتها سوف تلحظ كل تحسن فى الأداء ، أو إنجاز جديد ـ أياً كان محدوداً ـ بما يدعم ويقوى ضرورة مواصلة التدريب والتوجيه .

وفى حال عدم ظهور بوادر تقدم أو تحسن على واحد أو اثنين منهم ، فلن تقع فى مأزق مواجهتهم بذلك القصور كما تريدك الشركة أن تفعل ، أو ترك الأمور تزداد سوءاً كما قد يريدون هم . إنك ـ قطعاً ـ ستواجههم ، فإنك تعلم جيداً أنك إن تركت الحبل على الغارب لذلك القصور ، فإنك بذلك لا تخدم أحداً ، ولا أهدافهم هم بالأساس . وبذلك ، فسوف تلجأ لتقليص دورهم ، أو تغييره كلية ، بل ربما تلجأ لأى إجراء قد تعتقد أنه يصب فى صالح نجاحهم .

وعلى الجانب الآخر ، فإنك إن لم تكن ممن يتمتعون بموهبة المدربين فسيبدو كل ما أقوله أمراً غريباً . نعم ، قد تقدر من الناحية العقلية ضرورة مساعدة المدراء للعاملين على التطور ، إلا أن فكرة التطور تلك لن تبدو لك بذات الجاذبية والإثارة ، بل ستبدو روتيناً مملاً ، وغير مجز ، ذلك أن جهاز استقبالك العقلى ليس مضبوطاً على التردد الذى يمكنه التقاط موجات التحسن الطفيف فى أداء العاملين .

وذلك عين ما حدث معى شخصياً ، بصورة أو بأخرى . إننى بالفطرة لا أصلح لأن أكون مدرباً ، فأنا شخص أجيد التركيز على نقاط بعينها ، وأعمل لإنجاز مهام محددة ، إننى شخص يحب أن يعمل بصورة متسلسلة تعتمد على إنجاز إحدى المهام ثم الشروع فى التالية .

وبإيجاز ، شخص يحب أن يرى الأعمال منجزة . ومن وجهة نظرى ، فإن أكثر ما يضايق فى العنصر البشرى أنه لا يسعهم سوى العمل تدريجياً من مستوى لآخر أكثر تقدماً ، وذلك التقدم أمر يصعب علىّ تفهمه .

ولا يعنى ذلك أننى لا أحب الناس ، بل إننى أستمتع بصحبتهم ، وأفكارهم ، وأحتفى بإنجازاتهم ، إلا أننى لا يسعنى أن أنتظرهم حتى يصلوا للتقدم اللازم لأداء العمل . عندما كنت أعمل كمدير كان العاملون يأتون لمكتبى لمناقشة بعض أمور العمل ويطلبون النصيحة والإرشاد ، اللذين كان يسعدنى أن أقدمهما لهم ثم لا يلبثون أن يخرجوا من المكتب وعلى وجوههم نفس التعبيرات التى دخلوا المكتب بها . لم أكن أستطيع رؤية أى اختلاف ، أو أى تقدم .

بالتأكيد ، فقد كان ثمة اختلاف ، وكان العاملون ينمون ويتطورون ، ليس فى وقتها بالتحديد ، بل ربما بعد ذلك بيومين عندما يكتشفون كيف يكيِّفون نصيحتى التى قدمتها مع استعداداتهم ، وأسلوبهم . فقد كانوا يتحسنون بصورة طفيفة فى شرح أمر ما لأحد العملاء ، أو كتابة تقرير ، أو عمل عرض تقديمى ، أو أياً كان الموضوع الذى طلبوا نصيحتى بشأنه وكانت مشكلتى أننى لم أكن أستطيع رؤية تلك التحسنات الطفيفة ، ولم أكن أستوعبها .

عندما أجريت مقابلتى مع " ميشيل ميللر " ـ المديرة فى مؤسسة " وولجرينز " ـ لاحظت أنها تتذكر أسماء كل مدراء المتاجر الفرعية الذين ساعدتهم على التقدم ـ ليس هذا فحسب ، بل إنها كانت تتذكر الصعاب التى واجهها كل منهم على حدة ، وكيفية مساعدتها لهم على التغلب على تلك الصعاب ـ وعلى نقيض ذلك ، فعندما تلقيت من زميل سابق الرسالة التالية بالبريد الإلكترونى :

" لقد افتقدتك كثيراً يا صاح ، أين تقيم فى كاليفورنيا ؟

ربما يمكننا اللقاء عندما أزور مدينتك حيث نتذكر الأيام الخوالى .. مثل ذلك اليوم الذى علمتنى فيه المسألة ١٢ فى الفندق الذى كنت تنزل به فى أتلانتا ... أتذكر ذلك ؟ "

وللحق ، فقد كانت الإجابة : كلا ، لا أذكر ذلك بتاتاً إن لدىّ ما أسهم به وأقدمه ، إلا أن التميز فى إدارة الموارد البشرية ليس من بين تلك الإسهامات ومن عجائب القدر أننى اكتشفت بعد تلك الفترة الطويلة من اللقاءات مع المديرين الناجحين أننى كنت أعرف عن الإدارة أكثر مما كنت أعتقد أننى أعرف بكثير ، إلا أننى وعلى الرغم من ذلك مازلت لا أستطيع ممارستها ، وبذلك فإننى أفضل من ينطبق عليه المثل القائل : " إن لم تستطع فعل شيء ما فمازال بوسعك تعليمه ، أما إن لم تكن تستطيع فعله نهائياً ، فيمكنك تقديم المشورة بشأنه ".

وللحق ، فإننى أراهن أنك مدير أفضل منى حالياً ، أو مستقبلاً . إننى لا ينقصنى الدافعية ، ولا العلاقات ، ولا القدرة العقلية على الإدارة - فباعتقادى أننى أتمتع بكل ذلك ، إلا أننى لسبب أو لآخر - قد يكون مشكلة فى العوامل الوراثية ، أو تجارب طفولتى المبكرة - ذو تركيبة عقلية لا تمكننى من رؤية بوادر النمو الطفيفة لدى الآخرين ، بل ولا تجعلنى أشعر بالرضا تجاه ذلك . إننى أرى العاملين وسيلة لتحقيق غاية ، هى الأداء والإنجاز ، وهو ما لا يراه المدراء العظام الذين يرون العاملين غاية فى حد ذاتها بغض النظر عن حجم الضغوط الناجمة عن الرغبة فى الأداء والإنجاز .

وكما اعتاد أن يقول أستاذى - " د . دونالد أو . كليفتون " : " إن الجمعية الأمريكية للإدارة تحسبها بطريقة خاطئة ، فشعارهم : (إنجاز العمل من خلال العاملين) يسيء التعبير عن جوهر الإدارة العظيمة ، ولكى يصححوا ذلك الخطأ ، ينبغى أن يجعلوا شعارهم (العمل على إنجاح العاملين من خلال العمل) .

إطلاله من على القمة

" ما هو تحديداً ما يقوم المدراء العظام بعمله ، وما المواهب التى تحتاجها لتكون مثلهم ؟ " .

إذا كان المدراء العظام يعملون على تحويل الموهبة الكامنة لدى أحد العاملين إلى أداء فعلي ، فما الذى يفعلونه لتحقيق ذلك ؟

إننا بحاجة - أولاً - لتعريف جيد للقيادة .

فى فيلم (Alice Through The Looking Glass) يجلل " هامبتى دامبتى " تعريفات الكلمات بالازدراء ، وعندما تعارضه " أليس " فى تعريفه لكلمة " المجد " - التى عرِّفها على أنها : " جدال ظريف ينتهى بضربة قاضية " - يجيبها قائلاً : " إننى عندما أستخدم كلمة ، فإنها تعنى ما أريد لها أن تعنيه ، لا أكثر من ذلك ولا أقل " .

وتلك رؤية شاذة فيها مغالطة كان " هامبتى دامبتى " يحاول من خلالها تأسيس نظرية مؤداها أن على الإنسان أن يكون سيداً لكلماته قبل أن تصير لها السيادة عليه . وذلك الموقف لن يساعدنا كثيراً فيما نحن بصدده ، وتعريف القيادة التعريف الصحيح ليس مسألة أكاديمية معقدة ، وإذا كانت - على حد قول " وارين بينيز " - نسبة ١٥٪ من نجاح أية مؤسسة مرجعها إلى القيادة ، فإننا بحاجة لمعرفة أولئك الذين يتمتعون بها ، أو على الأقل من لديهم الاستعداد لها . وإننا بحاجة كذلك لمعرفة أى من جوانبها يمكن تعلمه . والتدرب عليه وأى منها فطرى لدى الشخصية القيادية . كل ذلك غير ممكن فى ظل الاتفاق على تعريف واحد لها - على عكس ما يريده " هامبتى دامبتى " .

لقد أدلى الكثير من الناس بدلوهم بشأن تعريف القيادة . فمنهم القائل - مثل مؤلفى كتاب (Primal Leadership) - بافتراض وجود عدة خصائص تميز القيادى الكفء - وفى حالة هؤلاء المؤلفين كانت

الخصـائص تسـع عشـرة خصيصـة ومـن بينهـا : " الـتحكم فـى الانفعالات ، والشفافية ، وروح المبادرة ، ووضع المعـايير والحـدود " . ويخبرنا هؤلاء المؤلفون بأن كـل تلـك الخصـائص يمكـن تعلمهـا . وفـى كتابـه الـذى اختـار لـه عنوانـاً كـبيراً (Leadership) يقـدم " رودى جوليانى " ـ الذى لديه دون شك بعض الإلمـام بـأمور القيـادة ـ تعريفـاً أكثر تحديداً ويضع سبع خصـائص فقـط للقيـادى ، وهـى : " معرفـة القيم التى يبغيها ، تمتعه بالأمـل فـى المستقبل ، استعداده ، إبـداؤه للشجاعة ، بناء فرق العمل الرائعة ، وقبل كل شيء حب الناس " .

حتى الجيش الأمريكى لم يكن ببعيد عن هذا الموضـوع ، وقـد اتفـق مع " جوليانى " فى الرقم سبع كخصائص للقائـد إلا أنـه اختلـف فـى ماهيـة تلـك الخصـائص . تلـك الخصـائص التـى ينبغـى توافرهـا فـى القيادى كما يعرفهـا الجـيش فـى كتـاب (Be, know, Do) هـى : الولاء ، الواجـب ، الاحـترام ، العمـل لصـالح المجمـوع ، الشـرف ، الاستقامة ، الشجاعة الشخصية .

وفـى حـين أن معظـم تلـك المحـاولات لتعريـف القيـادة تسـتحق الاهتمام ، إلا أنك قد تكون ـ شأن " هامبتى دامبتى " ـ ممن يضـجرون من التعريفات ، ربما تعتقد أن القيادة شبيهة للفن : حيـث لا حاجـة لتعريف أحدهما ؛ لأنك سوف تتعرف على كليهما بمجرد أن تراه .

فلـيكن كـذلك إذن ، إلا أننـى فـى الفقـرات التاليـة سـأقدم وصـفاً وشرحاً لحدث محدد يمكن أن ندرجـه تحـت بنـد المواقـف الحساسـة التى تتطلب بذل كل فرد من المشتركين فيهـا أقصـى مـا يسـتطيعه بمـا يحول قلائل فقط من أولئك المشاركين إلى أبطال ، وهنـا سـألقى الضـوء على ثلاثة من أولئك الأبطال وهـم : " رانـدى فوجـل " ، و " جوسـبا فونى " ، و " د . كلفن كى كلنج وو " . وعليـك ، عزيـزى القـارئ أن تسأل نفسك أثناء قراءتك لقصص هؤلاء الأبطال إذا كان ما قاموا بأدائـه فى ظل الضغوط الحادة التى صادفتهم يتوافق مع المعـايير التـى تضـعها للقيادى (والوصف الذى سأقدمه هنا مستقى مـن مصـدرين رئيسـيين ،

وهما رواية " بيتر بوير " المنشورة فى جريدة " The New Yorker " وكتاب (Our Story) الذى كتبه الناجون من كارثة انهيار أحد المناجم) :

فى ليلة الرابع والعشرين من شهر يوليو من عام ٢٠٠٢ كان فريق من عمال المناجم يبلغ عددهم تسعة أفراد تحت إشراف رئيسهم " راندى فوجل " يعملون فى منجم للفحم فى (سومرسيت) بولاية بنسلفانيا يسمى منجم " ككريك " . وكان العمال يعملون على طبقة من الفحم داخل المنجم تسمى الطبقة اليسرى وكانت تلك الطبقة تقع على عمق ٢٤٠ قدماً تحت سطح الأرض . وكان الوصول إليها يتطلب السير عبر نفق يبلغ طوله ميلاً والنصف . وكان ذلك النفق ينحدر بشدة من بدايته عند فتحة المنجم حتى منتصفه ثم يلتوى ـ تبعاً لخطوط طبقة الفحم لمسافة ستمائة قدم قبل أن يرتفع ثانية ارتفاعاً حاداً حتى يصل لطبقة الفحم اليسرى تلك .

وكان أسلوب الحفر فى منجم " ككريك " قائماً على ماكينة حفر عملاقة يبلغ وزنها ستين طناً تعمل على مدار الساعة على تلك الطبقة اليسرى حيث تحفر لاستخراج قوالب الفحم ثم تستخرجها وتضعها على سير متحرك لتصل إلى العمال الذين يقفون فى انتظارها . وكان العامل المكلف بتشغيل تلك الماكينة يقف إلى اليمين منها مستخدماً جهاز تحكم عن بعد بينما يقف باقى أعضاء فريق العمل بعيداً إلى يسار الماكينة .

وبجوار منجم " ككريك " يقع منجم " ساكسمان " القديم المهجور منذ عدة عقود ، وكان هذا المنجم قد ملأته المياه الجوفية مكونة ما يشبه بحيرة تحت سطح الأرض . وبعد بضع ساعات من العمل على تلك الماكينة ، وأثناء قيامها بعملها المعتاد من حفر واستخراج قوالب الفحم اندفع نحوها ما يربو على سبعين مليون جالون من الماء ليملأ المنجم ، لقد أحدثت الماكينة العملاقة ثقباً فى جدار البحيرة المجاورة فى منجم " ساكسمان "

وبعد لحظات الرعب والارتباك الأولى . باتت ثلاثة أمور واضحة لعمال المنجم أولها : أنهم لن يستطيعوا السير خروجاً من المنجم ، فقد كان الماء يندفع داخل المنجم بسرعة تزيد على ثمانية عشر ألف جالون في الدقيقة باتجاه مخرج المنجم ، وقد امتلأ المنحدر الذى يبلغ انخفاضه ستمائة قدم بالمياه حاجزاً إياهم بداخل المنجم .

وثانيها : رأى العمال ـ وعلى عكس ما هو منطقى وطبيعى ـ أن أكثر الأماكن أمناً هو مكانهم على طبقة الفحم اليسرى حيث ترتفع عن باقى المنجم وتمثل أعلى منطقة فى المنجم على الإطلاق . وكانت تلك المنطقة هى آخر منطقة ستغمرها المياه .

ثالثها : لاحظ العمال غياب أحد زملائهم ، فعندما اندفعت المياه إلى المنجم قفز العامل المكلف بتشغيل الماكينة " مارك ، أو موبوبرناك " لأقصى اليمين مبتعداً عن مجرى المياه حتى لا تكتسحه فى طريقها . تلك القفزة لليمين إضافة لوقوف " مارك " أساساً بجانب الماكينة فى الناحية اليمنى أنقذه من اكتساح المياه له لفترة إلا أنه قطع الصلة بينه وبين باقى زملائه الذين اندفعوا جميعاً للناحية اليسرى . وقد أصبح ذلك السيل من الماء المندفع يمثل عائقاً لا يمكن لـ " مو " أن يجتازه . وألزمه الوقوف فى تلك البقعة النائية فى أقصى الحافة اليمنى من طبقة الفحم .

وعلى الرغم أن " مو " قد ابتعد عن الخطر بصورة مؤقتة ، إلا أن احتمالات نجاته مازالت ضعيفة ولم يكن سطح طبقة الفحم مستوياً ، بل كان منحدراً من أعلى قمة له فى أقصى اليسار لأدنى منطقة فى أقصى طرفها الأيمن . وكان الماء يتدفق من فتحة قطرها حوالى عشرين قدما فى الطرف الأيمن ، وكان الجميع قد اعتقدوا أن " مو " قد قفز معهم إلى الجانب الأيسر من طبقة الفحم ، إلا أنه قفز للناحية اليمنى ، وهو الآن عالق على الجانب المنخفض من طبقة الفحم . وكان من الواضح أنه سيغرق قبل زملائه بعدة ساعات .

لم يكن مشرف الفريق " راندى فوجل " يعرف كيف سينجون من ذلك الموقف ، ولا إذا ما كانوا سينجون أصلاً ، إلا أنه لم يتحمل فكرة أن يظل واقفاً على الجانب الآمن من السيل المندفع يشاهد أحد زملائه يغرق أمام عينيه ، فقرر ضرورة إنقاذ " مو " ، ولكن كيف السبيل إلى ذلك ؟ فى بادئ الأمر فكر فى الانتظار حتى ينحسر الماء بما يكفى لـ " مو " لخوضه ، إلا أنه بعد أن شاهد الماء يندفع بسرعة تفوق التسعين ميلاً فى الساعة أدرك أن الماء لن ينحسر قبل عدة ساعات ، بل وربما عدة أيام ، وأن ليس لديهم الوقت لانتظار ذلك .

وأخيراً توصل إلى أن وسيلتهم الوحيدة لإنقاذه تتمثل فى إلقاء إحدى الروافع القائمة على يمين المجرى المائى ومد ذراع الحفر الخاصة بالماكينة لـ " مو " حتى يقفز عليها . وكانت تلك الفكرة على حد وصف العمال فكرة " شديدة الغرابة " فماذا لو اكتسحت المياه تلك الذراع ؟ لقد دفعت المياه بالفعل الماكينة العملاقة ذات الستين طناً . وأياً كان من سيمد تلك الذراع ، فمن المحتمل أن يذهب معه . وماذا لو أخطأ " مو " أثناء قفزه ولم يستطع القفز فى الجزء المجوف من ذراع الحفر ؟ " .

وبغض النظر عن مدى غرابة الفكرة ، فقد تمسك " راندى " بها على أنها أفضل الفرص المتاحة ، وصعد إلى الرافعة وبدأ فى تشغيلها . ويقول معلقاً على ذلك : " لقد تحسست الرافعة قليلاً ثم بدأت فى مد الذراع لـ " مو " إلا أننى تيقنت أننى لن أستطيع مدها أكثر من ذلك ، فناديت على " مو " وسألته : هل الرافعة قريبة منه بما يكفى ؟ فهز رأسه بالنفى . آه لقد كان الموقف يزداد تعقيداً ، فزحفت على بطنى قليلاً ثم مددت الرافعة قائلاً له : هل تستطيع القفز الآن ؟ " .

نظر " مو " إلى الماء ثم استند بظهره إلى حائط صخرى ثم ـ وعلى حد قوله : " قفزت برأسى ماداً يدى فى الهواء إلى أن اصطدمت بالجسم المعدنى الصلب للرافعة وتدحرجت فى الجزء العميق من ذراع

الحفر حتى استقر جسمي بجوار " راندى " حيث عبر معى إلى حيث يوجد باقى الزملاء " .

وبعد إنقاذ " مو " قضى " راندى " دقيقة فى هدوء ثم قال : " إننا جميعاً معاً الآن . إننا الآن فريق واحد . إن غرقنا ، فمعاً ، أو نجد وسيلة أو أخرى تخرجنا من هذه النكبة . وبينما كان منسوب المياه فى ازدياد مطرد ، أقنع " راندى " زملاءه باللجوء إلى جيب هوائى فى الجانب الأيسر من طبقة الفحم حيث اضطرتهم الظروف إلى الانتظار .

فى ذلك الحين كانت جهود فريق الإنقاذ حثيثة على سطح الأرض ، وكان الفيضان قد بدأ فى التاسعة من مساء الأربعاء ، وبحلول الثالثة والربع من صباح اليوم التالى ، كان مهندسو فريق الإنقاذ قد استطاعوا تحديد مكان العمال (وبدقة كما اتضح فيما بعد) . وكذلك قام المهندسون باستخدام مجسات لتحديد الموضع على سطح الأرض المقابل لمكان تواجد العمال (وهو الحفرة الموجودة للآن على جانب الطريق رقم ٩٨٥) وقاموا بتركيب آلة حفر ثم بدأوا الحفر . لقد كانوا يعلمون أن تسعة عمال مفقودون ، لذا فقد كانت أولويتهم الأولى هى الحفر بعرض ست بوصات حتى يصلوا لسقف المنجم لإيجاد وسيلة للتواصل مع من بقى من العمال على قيد الحياة ، إن قُدر لأحدهم النجاة .

وكان من بين كوكبة الخبراء الذين يتابعون عملية الحفر " جوسبافونى " - المسئول عن استغلال طبقة الفحم الحجرى فى ولاية بنسلفانيا . وكان ، شأنه شأن الآخرين ، جزعاً ، قلقاً ومتعجلاً اختراق آلة الحفر سقف المنجم بأسرع ما يمكن . وحتى ذلك الحين ، لم يكن أولئك الخبراء يعلمون إذا كانت تلك عملية إنقاذ أحياء من تحت الأرض ، أم عملية انتشال جثث ، وهكذا ، فقد كانت سعادته غامرة شأن كل الحاضرين - عندما اخترق مثقاب آلة الحفر سقف المنجم فى الخامسة صباحاً وقام أحدهم من أسفل بالطرق على المثقاب

بشاكوش فى يده تسع طرقات بما يدل على أن العمال التسعة قد نجوا بطريقة أو بأخرى من الطوفان .

إلا أن سعادته تلك سرعان ما تلاشت ، فقد كانت الفكرة الأساسية أن يتم إنزال جهازى اتصال من تلك الفتحة للتواصل مع الناجين من العمال ، إلا أنه سرعان ما تبينوا استحالة ذلك . ففى اللحظة التى اخترقت فيها آلة الحفر سقف المنجم اندفع تيار هوائى قوى من المنجم إلى أعلى .

وفور حدوث ذلك ، عرف " جو " ما حدث لقد قامت آلة الحفر بإحداث ثقب فى الجيب الهوائى وهو الهواء المضغوط المتبقى فى المنجم ، والذى كان يحجز الماء بعيداً عن العمال . وبثقب ذلك الجيب الهوائى فإن اندفاع الماء سيزداد باتجاه العمال . لقد تبدلت الأحداث بصورة قاسية وغير متوقعة ، حيث أسهمت الجهود الرامية لإقامة تواصل مع الناجين من العمال فى التعجيل بحتفهم .

وأدرك " جو " وزميله " جون أوروسك " أن الأمل الوحيد فى إنقاذ العمال هو ضخ هواء جديد إلى داخل المنجم وبضغط عال وفى ذات الوقت إيقاف تيار الهواء المندفع من الحفرة . لقد كان ذلك الإجراء سيوفر جيباً هوائياً صناعياً من شأنه أن يمد العمال بالهواء اللازم للتنفس وفى نفس الوقت يقلل من ارتفاع الماء تجاههم . وقد أثبتت فكرة ضخ هواء جديد داخل المنجم جدواها ـ حيث قاموا بإنزال أنبوب قاموا من خلاله بضخ هواء جديد ، ولكن كيف لهم أن يوقفوا تيار الهواء الصاعد من المنجم ؟

بدأ المهندسون الأكفاء فى فريق الإنقاذ الإدلاء بمقترحاتهم ، إلا أنها رفضت جميعاً إما لعدم فاعليتها ، أو لاحتياجها فترة طويلة من الوقت ، وفجأة تذكر " جو " أن شرطة المطافئ لديها أكياس هوائية قابلة للنفخ يستخدمونها فى حالات الإنقاذ الدقيقة والحرجة . إذا ما أمكنهم حشر بعض تلك الأكياس الهوائية حول مثقاب آلة الحفر ثم نفخوها ، فربما استطاعوا سد تلك الفتحة وإيقاف تيار الهواء الصاعد .

قام " جو " فوراً باستدعاء قوات المطافئ وحصل منهم على الأكياس الهوائية واندفع محموماً يحشرها فى الفتحة . ويقول متذكراً ذلك : " لقد كان أمراً شاقاً ، فقد كان الهواء يندفع بسرعة فيرد الأكياس مرة أخرى ، إلا أننا نجحنا فى إنزال الأكياس وملئها بالهواء بأفضل ما نستطيع ".

وعلى الرغم من أن فريق الإنقاذ لم يكن على يقين من أن جهودهم ذات نفع لحالة العمال العالقين فى المنجم إلا أنهم تشبثوا بفكرة الأكياس الهوائية كمبدأ منظم وحاكم . وعلى مدار الأيام الثلاثة التالية ، وأثناء كفاحهم لإصلاح آلة الحفر ، واختراق طبقات الصخور الأرضية الصلدة ، والاتصال بالعمال العالقين بداخل المنجم ، ظلوا يحدوهم الأمل فى نظرية أنه طالما ظلت الأكياس الهوائية مليئة بالهواء وظلت آلات ضخ الهواء مستمرة فى عملها لضخ الهواء فى المنجم ، فإنه مازال هناك بعض الأمل . لقد أصبحت وسيلة " جو سبافونى " فى الإنقاذ كما أطلق عليها حاكم ولاية بنسلفانيا هى أملهم الأخير .

وكان من بين ما يشغل بال فريق الإنقاذ قضية الضغط ، ليس الضغط النفسى الناتج عن صعوبة الموقف ـ على الرغم من ضخامته ـ بل الضغط الجوى داخل المنجم ، فمع ازدياد ضخ الهواء داخل المنجم وارتفاع الماء تجاه الجيب الهوائى أخذ الضغط الجوى داخل المنجم فى الازدياد . ومع أن العمال أنفسهم لم يكونوا يشعرون بضيق نتيجة لهذا الضغط ، إلا أنهم رأوا زجاجات المياه الفارغة تتحطم كما لو كانت هناك يد خفية تضغطها مما يعنى أنهم كانوا على دراية بوجود ضغط جوى زائد . لقد كانوا يعلمون كما يعلم أفراد فريق الإنقاذ أنه لو تم انتشالهم لسطح الأرض قبل معادلة الضغط الجوى داخل المنجم بالضغط الجوى على سطح الأرض ، فلربما يحدث لهم ما يحدث للغواصين الذين يصعدون لسطح الماء بسرعة حيث قد يعانون من فرق الضغط .

وقد قامت القوات البحرية بإرسال تسع وحدات لخفض الضغط الجوى للتعامل مع تلك الاحتمالية ، إلا أن أحد الخبراء من بين الحاضرين وهو . " كلفن كى كانج وو " اقترح حلاً آخر - و د . " وو " كان يشغل وقتها منصب رئيس قسم مخلفات المناجم وهندسة التربة فى هيئة المناجم الفيدرالية - لقد كان د . " وو " متفقاً مع الرأى السائد بأن الجيب الهوائى هو الشيء الوحيد الذى يساعد العمال على البقاء أحياء بداخل المنجم ، إلا أنه ركز انتباهه على مضخات المياه بدلاً من تركيز اهتمامه على وسيلة " جو سبافونى " فى الإنقاذ بضخ الهواء . لقد كان يعرف أن الوسيلة الوحيدة لإنقاذ العمال بأمان تتمثل فى معادلة الضغط الجوى فى الجيب الهوائى بداخل المنجم مع الضغط الجوى على سطح الأرض ، وأن الوسيلة الوحيدة لذلك هى خفض ارتفاع المياه أو حتى حسرها نهائياً .

تم إحضار مضخات مياه لفتحة المنجم وبدأت فى العمل الشاق حيث كانت تسحب أكثر من ألف جالون من المياه فى الدقيقة من داخل المنجم . وقام د . " وو " بإجراء حساباته حتى توصل إلى أن الضغط الجوى داخل الجيب الهوائى سيعادل الضغط الجوى على سطح الأرض إذا وصل ارتفاع منسوب المياه إلى ١٨٢٩ قدماً داخل المنجم ولذلك ، فقد اقترح أن يتوقف الحفار - الذى كان يحفر حفرة بقطر ٣٠ بوصة لانتشال العمال من خلالها - عن العمل عندما يبلغ عمق ١٨٦٠ قدماً إلى أن يصلهم تأكيدات بأن منسوب المياه قد انخفض إلى مستوى الـ ١٨٢٩ قدماً .

وبإعادة النظر للموقف ، نرى كيف كانت حسابات د . " وو " دقيقة ، إلا أنه بسبب التوتر والقلق المحموم الذى كان يكتنف فريق الإنقاذ ، كانت الحسابات تبدو دقيقة بصورة لا مبرر لها . ففى حين كان كل أعضاء فريق الإنقاذ يفكرون فى أسرع الطرق المكنة لاستخراج العمال ، وكان الأطباء فى الموقع يحذرون من هبوط حاد فى درجة حرارة أجسام العمال نتيجة تعرضهم المستمر للمياه التى تصل درجة

حرارتها لخمسين درجة مئوية في حين يأتي د . " وو " ليقول لهم أن يتوقفوا عن الحفر قبل ثلاثين قدماً من بغيتهم التي ينشدونها .لقد كانوا مشتتي الذهن ، يعوزهم الصبر ، وكانوا يريدون مواصلة الحفر .

ظل د . " وو " على هدوئه وتعقله ، وصلابته في مواجهة تلك المعارضة ، ولم يتزحزح قيد أنملة عن رقمه الأساسي (أو رقم د . " وو " السحرى) كما أطلق عليه فيما بعد والمتمثل فى ١٨٢٩ قدماً .

ويصف " بيتر بوير " ما حدث بعد ذلك ، فيقول : بعد أن استطاع د . " وو " إقناع مجموعة الخبراء المجتمعين بصحة نظريته ، استأذن ، واستقل سيارته حيث توجه للمنزل ليأخذ حماماً ويتناول العشاء ، وينال قسطاً من النوم . وبمجرد أن أوى إلى فراشه رن الهاتف ، وكان المتحدث أحد زملائه يطلب منه العودة لمركز القيادة ، فقد كان الحفار يحرز تقدماً مما أثار الحاضرين حيث طالبوا باختراق سقف المنجم بأسرع ما يمكن ، فارتدى د . " وو" ملابسه وعاد إلى (سومرست) حيث وجد اجتماعاً معقوداً . وكان ذلك بعد منتصف الليل بقليل ، فما كان من د. " وو " إلا أن عرض وجهة نظره بأن إحداث ثقب آخر في سقف المنجم فى حين يظل منسوب المياه بذلك الارتفاع هو أمر غاية فى الخطورة ... وللمرة الثانية استطاع إقناع الفريق بوجهة نظره إلى أن انتهى الاجتماع فى الواحدة والنصف صباحاً .

وبعد يومين صار تصميم د . " وو " على وجهة نظره محل إعجاب وتقدير الجميع ، فعندما كان الحفار على بعد عشرين قدماً من عمال المنجم ، أمرهم بالتوقف عن الحفر والانتظار حتى ينخفض منسوب المياه تدريجياً وببطء من ١٨٣٢ قدماً ثم إلى ١٨٣١ قدماً ثم إلى ١٨٣٠ إلى أن وصل للرقم السحرى ١٨٢٩ قدماً وعندها فقط أمر الحفار بأن يخترق الجيب الهوائى . وإذا ما كانت حساباته دقيقة ، فسيكون الضغط الجوى داخل الجيب الهوائى معادلاً للضغط الجوى على سطح

الأرض . ولقد كانت كذلك ، الآن فقط يمكن إخراج العمال إلى سطح الأرض بأمان .

وبعد اكتمال عملية الإنقاذ ، كان أمام " راندى فوجل " قرار واحد ينبغى اتخاذه بعد أن نجح فى تجميع فريق من العمال فى بقعة واحدة طوال المحنة التى استمرت سبعاً وسبعين ساعة . لقد كان فريق العمال يريدون توكيل محام ليرفع قضية على المسئول عن تلك الكارثة ، فقد كان ثمة مسئول يتسم بالإهمال وعليه أن يدفع ثمن إهماله .

وعلى الرغم من التعويضات المالية التى قد يحصل عليها العمال إذا رفعوا مثل تلك القضية إلا أن"راندى " خالف إجماع زملائه ورفض أن يكون طرفاً فى أية قضية تعويض . إنه لم يكن يرى أى شيء تستطيع الشركة أو الولاية فعله لمنع مثل ذلك الفيضان . لقد كانوا يحفرون حيث ينبغى لهم أن يحفروا ، ولقد كانوا يعرفون أن منجم " ساكسمان " المهجور يقع بالقرب من منجمهم ، إلا أنه وطبقاً لأكثر الخرائط دقة ، فقد كان مستوى منجم " ساكسمان " أدنى من مستوى منجمهم بما لا يقل عن ثلاثمائة قدم تحت سطح الأرض ، نعم لقد كان سقف المنجم يقطر بعض قطرات ماء ، إلا أن العديد من المناجم الآمنة يطلق عليها مناجم مبتلة . وليس البلل فى المناجم دليلاً على وجود كارثة على وشك الوقوع ، بل لقد قام فريق أمن صناعى تابع للولاية بالتفتيش على المنجم قبل أسبوعين من وقوع الكارثة .

يقول " راندى " : " إن بوسع زملائه طلب التعويض إن أرادوا ذلك ، أما هو فلن يفعل " . لقد كان يرى أنه ليس ثمة من يلقى عليه باللائمة . ولم يكن هناك متسبب فى الكارثة ، اللهم إلا الطبيعة وعلى حد وصفه : " إنه صراع بينكم وبينها ، إنكم تعاندون قوة مخيفة لن

تستطيعوا السيطرة عليها ما حييتم ؛ لأنها أقوى وأكبر منكم . أعنى أنها قوة شريرة " .

• • •

لقد قام كل من " راندى " ، و " جو " ، و د . " وو " بأداء أدوارهم بنجاح منقطع النظير ، واستحق كل منهم الاعتراف بفضله كعنصر أساسى فى عملية إنقاذ العمال التسعة .

ولكن ماذا ترى ـ أنت عزيزى القارئ ـ أثناء قراءتك لتلك الأعمال البطولية ؟

لقد رأيت " راندى فوجل " يتولى زمام المبادرة ليستنبط أفضل وسيلة لإنقاذ " مو " ، ليس هذا فحسب بل يقفز داخل الرافعة بنفسه ويعمل على تحريك ذراع الحفر ليوصلها لـ "مو " وسط الأمواج العاتية .

ولقد رأيت إبداعية "جو سبافونى "التى تشبه إبداعية نجوم أفلام ومسلسلات الإثارة ، فعندما فشلت الخطة المبدئية للتواصل مع عمال المنجم ،سرعان ما وجدناه يبتكر خطة جديدة بل ويستنتج أى المواد المتاحة لهم التى يمكن استخدامها لتنفيذ تلك الخطة .

ولقد رأيت ثبات د . " وو " على موقفه فى حين كان الجميع يصرون على اختراق سقف المنجم .

وأخيراً ، فقد رأيت نموذج الاستقامة الذى مثّله " راندى فوجل " ووقوفه فى وجه الإغراءات المادية المتمثلة فى رفع قضية تعويض .

ولكن هل رأيت قيادة ؟

معظم المؤسسات تفكر بالطريقة السابقة . عندما تقول المؤسسات إن كل موظف بها بوسعه أن يكون قائداً فإنهم فى أغلب الأحوال يشيرون إلى السلوكيات الأربعة السابق عرضها : روح المبادرة ، والإبداعية ، والشجاعة الناتجة عن الاقتناع بفكرة ، والاستقامة فى السلوك ، ومن بعض الوجوه ، فإنهم محقون فى لفت الانتباه لتلك السلوكيات ، فكل

موظف قد يتحلى بروح المبادرة ، أو يبتكر طرقاً جديدة لأداء العمل ، ويبدى قوة عزيمة ناتجة عن اقتناع ـ ويتحمل مسئولية أفعاله بشكل كامل ، وبالتأكيد ، فإنه إذا استطاع كل موظف فعل تلك الأمور ، فستصبح المؤسسة أقوى بكثير .

إلا أن تلك المؤسسات تخطئ عندما تطلق على تلك السلوكيات لفظ قيادة ، فأثناء عرضنا لكارثة منجم " ككريك " لعلك لاحظت نماذج لرجال يقومون بأعمال بطولية تثير الإعجاب ، إلا أنك لم تلحظ وجود قيادة . إننى لا أقول هنا إن الرجال الثلاثة الذين ركزنا عليهم الضوء ليسوا بقادة ، فأحدهم قائد بمعنى الكلمة كما سأوضح بعد قليل فى هذا الفصل . بل إننى أقول ببساطة إن السلوكيات التى اخترت عرضها فى ذلك المثال لا تشكل فى حد ذاتها وبمفردها ما يمكن أن نسميه قيادة .

لقد كان " راندى فوجل " نموذجاً للاستقامة برفض الانضمام لزملائه فى رفع قضية تعويض ، وعلي الرغم من ذلك ، فإن رفضه هذا ـ أو استقامته ـ لا تجعل منه قائداً بل تجعله شخصاً مستقيماً ، إن القادة لابد أن يتحلوا بالاستقامة ، هذا شيء مؤكد ، ولكننا جميعاً كذلك ينبغى أن نتحلى بالاستقامة ، فالاستقامة ليست فضيلة مقصورة على القادة ، بل ينبغى أن يتحلى بها كل البشر .

ونفس الكلام ينطبق على سلوكيات الثلاثة الآخرين . إذا كنت تتحلى بروح المبادرة ، وابتكار حلول إبداعية لتغيير الظروف السائدة ، ولديك الشجاعة الناتجة عن اقتناعك بقضية ما ، فستصير إنساناً فعالاً رائعاً ، وستكون دون شك إضافة جيدة لأية مؤسسة تعمل بها ، إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة أن تكون قائداً .

ما تعريف القيادة إذن ؟ ماذا عسى القادة أن يفعلوا أكثر مما يفعله الناس العاديون الذين يتميزون بالمبادرة ، والعزيمة ، والإبداعية والاستقامة لكى يتميزوا عنهم ؟

من خلال كل دراساتى وأبحاثى استطعت التوصل إلى تعريف واحد مُرضٍ للقيادة وهو :

القادة العظام يدعمون الناس لتحقيق مستقبل أفضل

والكلمتان الأساسيتان فى ذلك التعريف هما الأخيرتان " مستقبل أفضل " ، إن ما يميز القائد هو اهتمامه بالمستقبل حيث يحمل فى رأسه صورة واضحة المعالم لما قد يكون عليه المستقبل وتلك الصورة تحضه على مواصلة العمل . إن تلك الصورة ، وليس أهداف المتسابقين فى الفوز ، ولا تحقيق التميز فى الإنتاجية على المستوى الفردى ، ولا مساعدة الآخرين على تحقيق النجاح ، هى التى تحفز القائد وتحركه .

لا تسئ فهمى . قد يكون القائد الفعال ذا ميول تنافسية ، مهتماً بالإنجاز ، أو مدرباً جيداً ، إلا أن تلك الخصائص ليست التى تصنع قائداً قديراً ، فالقائد يكون قائداً إذا ـ وفقط إذا ـ استطاع أن يدعم الآخرين لتحقيق مستقبل أفضل يراه هو . وقد تجلى ذلك التركيز على المستقبل منذ مائتين وخمسين عاماً مضت فى أحد خطابات " جورج واشنطن " الدورية إلى الكونجرس الذى جاء فيه :

> " إن مواطنى الولايات المتحدة فى وضع يحسدهم عليه الآخرون ، فهم سادة وأصحاب مساحات شاسعة من أراضى قارة كاملة .... وإنهم الآن وبعد حلول السلام وما من أحد إلا ويعترف بأنهم ينعمون بحرية مطلقة واستقلال كامل ؛ إنهم منذ الآن ينبغى اعتبارهم ممثلين على أكبر المسارح ، ذلك المسرح الذى يبدو أن العناية الإلهية قد صممته بتلك الصورة الرائعة حتى يقدم أفضل عروض العظمة الإنسانية والسعادة " .

وتجلى ذلك التركيز أيضاً منذ خمسين عاماً فى تلك المناظرات التى دارت بين " كيندى " و" نيكسون " حيث قال " كيندى " :

" لذا ، فأنا أرى أن قضية الشعب الأمريكى هى : هل نبذل أقصى ما لدينا ؟ هل نحن أقوياء كما ينبغى لنا أن نكون ؟ هل نحن أقوياء كما يتحتم علينا أن نكون إن أردنا الحفاظ على استقلالنا ، وإذا كنا سنمد يد الصداقة لأولئك الذين يتطلعون إلينا لمساعدتهم ، لأولئك الذين يتطلعون إلينا لإنقاذهم ؟ إننى أرى أنه ينبغى توضيح أننا لا نبذل ما فيه الكفاية ، وإننى كأمريكى غير راض عن مستوى التقدم الذى نحرزه . إن هذه البلاد بلاد عظيمة ، لكن أعتقد أنها يمكن أن تكون أكثر عظمة ، وهذه البلاد قوية ، لكن أعتقد أنها يمكن أن تكون أكثر قوة ... لقد آن لأمريكا مواصلة الحركة من جديد " .

وفى أيامنا هذه ، يبدو ذلك التركيز على المستقبل فى خطبة " تونى بلير " التى ألقاها فى المؤتمر الذى عقده حزبه فى أكتوبر عام ٢٠٠٣ (والذى تصادف أن كان عنوان المؤتمر " العدل للجميع " ، فقام " بلير " بتغيير عنوانه إلى " مستقبل ، وعدل للجميع ") حيث قال " بلير " فى خطبته :

" إن السبب فى دعمى للتغيير وإصرارى عليه هو شعورى بالضيق الشديد ؛ لأن التغيير يستغرق وقتاً طويلاً ، وإننى لأشعر بالقلق وعدم الارتياح لأنه مازال أمامنا الكثير الذى يتحتم علينا إنجازه ، إننى أريد أن نتحرك بصورة أسرع وأكبر وأبعد ، ونتخلص من التردد الذى يكبلنا ويعوق مسيرتنا ، إننى شخصياً لا أستطيع سوى السير فى اتجاه واحد ، وليس لدىّ أدوات الحركة التى تمكننى من الرجوع للوراء " .

إننى باقتباسى لكلمات " بلير" لا أقصد أن المستقبل الذى يراه هو المستقبل " الصحيح " - حتى أكون موضوعياً - فأثناء كتابتى لهذه السطور ، أعلم أن نصف البريطانيين بالكاد يوافقون " بلير " فى حين أن النصف الآخر يعارضه بشدة ، وكذلك لا أقصد بذلك الاقتباس أن القادة العظام - بعدم امتلاكهم أدوات الحركة التى تمكنهم من الرجوع للوراء - يرفضون أن يعودوا أدراجهم باحثين عن طريق بديل حينما يتبين لهم أنهم قد أخطأوا . بل على النقيض من ذلك ، فالقادة الضعفاء فقط هم من يصرون على التشبث بالطريق الذى اختاروه حتى لو أوضحت الدلائل أنه طريق مسدود .

إننى أقصد ببساطة من وراء تلك الاقتباسات أن القادة العظام شغوفون بالمستقبل ، فأنت قائد ، إذا - وفقط إذا - كنت دائم الرغبة فى التغيير ، ومتلهفاً على التطور ، ودائم الشعور بعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة ، فى المناظرة الدائرة بين " كينيدى " ونيكسون " والتى سبق أن اقتبسنا جزءاً منها وجد " كينيدى " نفسه يكرر نفس العبارات التى قالها من قبل مراراً وتكراراً ، فيقول :

إننى غير راض عن تحقيق الولايات المتحدة أقل معدل نمو اقتصادى بين الدول الصناعية الكبرى فى العام الماضى ...

إننى غير راض عن نجاح الاتحاد السوفيتى فى تكوين كوادر علمية ضعف مثيلتها فى الولايات المتحدة ...

إننى غير راض عن عدم حصول مدرسى الولايات المتحدة على الرواتب التى تناسب جهدهم وعملهم ...

إننى غير راض عن رؤية رجل مثل " جيمى هوفا " - الذى كان يرأس أكبر منظمة فى الولايات المتحدة ووجهت له تهم بالفساد - مازال حراً طليقاً ...

إننى غير راض عن عدم حصول كل مواطن أمريكى على جميع حقوقه الدستورية ...

" إننى غير راض " تلك هى الترنيمة التى دائماً ما تتردد على ألسنة القادة ، فالقائد لا يشعر أبداً بالرضا عن الحاضر لأن فى رأسه دائماً تصوراً لمستقبل أفضل . والصدام الدائم " بين ما هو كائن " ، " وما يجب أن يكون " دائماً ما يضغط عليه ويستثيره ، ويستنهضه قدماً . تلك هى القيادة .

وإلى الآن لم تخرج الأمثلة التى سقتها على النطاق السياسى ، إلا أن القادة ـ أولئك الذين يتملكهم اعتقاد محموم فى مستقبل أفضل ـ موجودون فى كل مجال ، فمشرف المدرسة أو مديرها الذى يستنهض همم المدرسين فى مدرسته للتوصل إلى طرق أكثر فعالية لمساعدة التلاميذ على التعلم ما هو إلا قائد ، وكذلك الحال مع رجل الدين الذى يقود تجمع المصلين ويقدم لهم صوراً لمجتمع أكثر إيماناً ، وكذلك مدير المتجر الذى يبدأ كل اجتماع للعاملين بوصف وشرح دقيق لقصص عن أفضل عملاء اليوم السابق ، وكذلك المدرب الرياضى الذى يجعل أفراد فريقه يضعون تصوراً أفضل للعبة الجيدة ، كل هؤلاء قادة ، ومتى وجد من يكافح ليجعل الآخرين يضعون تصوراً لمستقبل أفضل وجدت القيادة .

ما هى إذن المهارات والمواهب المطلوبة للقيادة ؟ إذا كانت موهبة المدراء العظام الأساسية هى تدريب الآخرين وتوجيههم نحو النجاح ، فإن التفاؤل والتركيز ـ وليس التمركز ـ على الذات هى المواهب الداعمة لكل القيادات العظيمة .

وضرورة تمتع القيادى بخاصية التفاؤل أمر لا يحتاج إلى شرح ، فعلى القائد أن يؤمن بشدة وبصورة فطرية بأن جميع الأشياء يمكن أن تصير إلى الأفضل ، والقائد لا يصف الصور التى يتخيلها للمستقبل سواء لأنه يريد أن يتصرف كما لو كانت الأمور غير موجبة للقلق ، أو لأنه يأمل فى إلهام الآخرين ، وقد يستلهم الآخرون تلك الصور عن المستقبل الأفضل ، ويعتقد القائد أن ذلك أمر مهم ، إلا أنه لا يرسم صوراً للمستقبل لهذا الهدف ، بل لأن تلك صفة غريزية متأصلة لديه .

إنه يفعل ذلك لأنه يرى المستقبل من الوضوح والتميز بما لا يستطيع أن يكف عن التفكير فيه ، وبغض النظر عن مدى شدة وقسوة ظروف الوضع الحالى ، فإن احتماليات المستقبل تبدو للقائد أقوى من كل تلك الظروف الحالية بكثير حيث لا يسعه عندئذ سوى فعل كل ما بوسعه لتحقيق تلك الاحتماليات للمستقبل .

وخلاصة ذلك النوع من التفاؤل بالمستقبل التى تتمثل فى عبارة " ليس لدىّ خيار آخر " تتجلى واضحة فى الخطبة التى ألقاها " وينستون تشرشل " فى البرلمان البريطانى عام ١٩٤٠ . وكان " تشرشل " فى ذلك الوقت يتعرض ـ كرئيس وزراء تم استدعاؤه من هامش الحياة السياسية فى بريطانيا ليقود بريطانيا إلى الخروج من أزمة الحرب العالمية الثانية ـ لضغوط شديدة من جميع الأطياف السياسية فى بريطانيا لتوقيع معاهدة سلام مع ألمانيا . لقد تسبب سقوط بولندا ، وبلجيكا وهولندا ، والدانمارك وفرنسا فى قبضة النازى فى خلق قناعة لدى البعض بأن آلة الحرب الألمانية لا يمكن إيقافها ولما كان الأمر مجرد مسألة وقت حتى ترضخ بريطانيا العظمى للنازى ، فقد كان السبيل الأكثر حكمة ـ فى اعتقادهم ـ هو توقيع معاهدة سلام مع ألمانيا لا تتدخل بريطانيا بمقتضاها فى السيادة الألمانية على القارة الأوروبية فى مقابل وعد من ألمانيا بعدم غزو الجزر البريطانية ، ولما كانت الأطياف السياسية البريطانية تنشد سياسة الترضية مع ألمانيا ظانين أن ذلك هو ما يقتضيه العقل ، فسرعان ما خيب " تشرشل " المتفائل بصورة غير عقلانية آمالهم حيث كانت لديه أفكار أخرى ، فيقول :

> إن سألتمونى ما السياسة التى سنتبعها ؟ سأقول إن سياستنا هى أن نشن حرباً برية ، وبحرية وجوية ... هذه هى سياستنا .
>
> وإن سألتمونى ـ ما هدفنا ؟ يمكننى الإجابة بكلمة واحدة : إنه النصر ، النصر بأى ثمن ، النصر برغم كل المخاوف ،

النصر مهما طال الطريق إليه ووعرت مسالكه ؛ لأنه لا حياة بدون نصر .

لقد تلقيت تكليفي بالوزارة وكلي ثقة وأمل ، وإنني لعلى يقين من أن رجالنا لن يخسروا قضيتنا .

ربما كانت سياسة الترضية هي السياسة العقلانية في ذلك الوقت ، إلا أن " تشرشل " لم يكن يرى الأمر كذلك ، فكل ما كان يراه هو مستقبل مهزوم فيه الألمان ومنتصرة فيه بريطانيا ، وبذلك فلم يكن أمامه سوى خيار واحد . لقد صار النصر هدفه وسياسته في آن واحد . وتلك الرؤية المتفائلة للمستقبل كانت قد تملكته ، وألغت لديه كل الاعتبارات الأخرى ، وأمرته بأن يتصرف .

إنني هنا لا أعني ضمناً أن كل القادة ينعمون بذلك القدر من الشعور بالثقة والتفاؤل الدائمين ، فبعضهم كذلك ، والبعض الآخر ساخط بصورة حادة ، والقليلون منهم مثل " إبراهام لينكولن " ، و " تشرشل " نفسه ، قد يعانون الاكتئاب .

وأنا عندما أقول إن القادة متفائلون بطبعهم ، فإنني أعني ببساطة أنه ليس ثمة ما يقوض دعائم إيمانهم بأن الأمور ستتحسن ـ ولا أعني حالتهم النفسية ، ولا الجدال مع الآخرين ، ولا ظروف الحاضر الحالكة .

ولتعد بذاكرتك قليلاً إلى رئيس طاقم العمال في المنجم " راندى فوجل " حيث عرضنا الطريقة التي بادر من خلالها بإنقاذ حياة " مو " من على الجانب الآخر من السيل المتدفق ، وكيف رفض إغراء فريقه للانضمام لهم في قضية التعويضات ، وقلنا إن روح المبادرة لديه وكذلك استقامته لا تصلح في حد ذاتها وبمفردها لتكوين القيادة ، إلا أنني لا أريد أن أترك لديك انطباعاً بأن " راندى " ليس قائداً .

والذي لم أتناوله بالوصف في تلك القصة هو أن " راندى " كان هو الشخص الذي يحشد الآخرين ويبث فيهم الروح بتأكيده لهم أن ثمة

من سينقذهم طوال ساعات تلك المحنة . لقد كان هو الشخص الذى دفع الآخرين لبناء حائط من قوالب الرمل والأسمنت الملقاة على أرضية المنجم على أمل ـ قد يبدو للبعض لا طائل منه ـ أن يحجب الماء لدقيقة أو اثنتين أطول ، لقد كان هو الذى أرخى ستائر من الخيش المدهون بالقار عبر النفق حتى لا يتجشموا عناء رؤية المياه وهى ترتفع باتجاههم . لقد كان هو الذى طمأن الفريق وخفف من يأسهم بوصفه التفصيلى لما سيقوم به فريق الإنقاذ حتى يخرجوهم من المنجم . وإليكم جانبا مما حدث على لسان " راندى " نفسه :

> لقد كنت آملاً أن تندفع المياه باتجاه مدخل المنجم حتى يبدأ فريق الإنقاذ مهمته بمضخات المياه الكبيرة حتى يبدأوا فى خفض منسوب المياه ، وكان زملائى يسألوننى أسئلة كثيرة ، فقد سألوا : " ومن أين يحصلون على مثل تلك المضخات ؟ إنهم لا يصنعون مضخات بتلك الضخامة . " إلا إننى كنت أجيبهم : " إن المضخات التى يصنعونها اليوم أمر لا يصدقه عقل " وكانوا يسألوننى :" حسن ، ولكن كيف سيدخلون تلك المضخات إلى هنا ؟ " ، كنت أجيبهم : " سوف يدخلونها بطريقة ما . إنهم سيدخلونها هنا وسيصلون إلينا ، فلا تقلقوا .

ربما لا يبلغ هذا الحديث البسيط مبلغ فصاحة وبلاغة خطبة " تشرشل " ولكن ما فعله " راندى " يتجاوز مجرد المبادرة ، وكذلك كونه شخصاً مستقيماً يرفض استغلال الظروف لصالحه برفضه الدخول فى قضية التعويضات ، إن ذلك السلوك ـ بكل تلك العظمة والتفاؤل ـ هو القيادة بعينها ، لقد كان " راندى " يدرك مدى خطورة الموقف ، إلا أنه كان قادراً بوسيلة أو بأخرى على رفع الروح المعنوية لزملائه ، ودفعهم لرؤية مستقبل أفضل ،أو على الأقل التصرف كما لو كانوا يرون مستقبلا أفضل ، ابنوا جداراً يعمل على إعاقة ارتفاع الماء ، علقوا ذلك

الخيش حتى يحجب منظر الماء عن أعيننا وعن عقولنا ، ليكن لديكم يقين بأن فريق الإنقاذ يحرك الجحيم نفسه لإيقاف المد الزاحف للماء ، ليكن لديكم إيمان بأننا سنخرج من هنا أحياء صدقونى .

تلك هى عبارات التشجيع التى تصدر عن القائد .

وإذا لم تجد ذلك فى نفسك ، وإذا كنت بطبعك تشعر بالضعف ، أو تجعلك دوافع البشر وتقلبات الدهر تشعر بالتشتت ، فلا تقلق ! أولاً ؛ لأنه غالباً ما تكون على حق فى كل ذلك أكثر من الشخص المتفائل ، فرغم كل شيء هناك الكثير من الطرق التى تجعل الأمور تسير فى الاتجاه الخاطئ وليس السليم ، وثانياً ، هناك الكثير من الوظائف المناسبة لك ـ والتى تتجلى فيها ميزة وفائدة حالة الشك لديك ـ في قسم الشئون القانونية ، أو التخطيط الاستراتيجى (إننى أمزح قليلاً) ، ولكن أياً كان ما تفعله فلا تفكر فى القيادة ، وربما لا يكون عكس كلمة القائد كلمة التابع كما هو معروف ، بل عكسها كلمة المتشائم .

وذلك لا يعنى أن القادة العظام أشخاص حالمون ، لا يهتمون بوقائع الحاضر أو يخدعون أنفسهم بشأنها ، بل على النقيض ، فإن القادة العظام ذوو نظرة صائبة عندما يتعلق الأمر بتقييم التحديات التى يفرضها الواقع ، بل إنه يعنى أنهم ـ وعلى الرغم من تقييمهم الواقعى لتحديات الحاضر ـ يؤمنون بأن لديهم ما يمكنهم من مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها والتقدم للأمام .

وكل ذلك ، فى النهاية يثير قضية حب الذات .

إن ضرورة اتصاف القائد بحب الذات ليست واضحة الوضوح اللائق ، وفى الفترة الأخيرة ، كثرت الكتابات عن ضرورة تحلى القائد بالتواضع ، وتقليل حجم حبه لذاته ، إلا أن الواقع يقول إن أية مراجعة للأبحاث فى مجال الأعمال سنجد أن هناك الكثير من التنفيذيين الذين يبدو أنهم أكثر حباً لذواتهم ، ومن أمثال هؤلاء " بيرنى إيبرز " من مؤسسة (وورلد كوم) ، وعائلة " ريجاز " فى

مؤسسة (أدلفيا) ، و " جارى وينيك " من مؤسسة (جلوبال كروسنج) ، و " كين لاى " فى مؤسسة (إنرون) ، " ومالاثا ستيورات " فى مؤسسة (مارثا ستيوارت أو منيبيريا) والقائمة تطول وتطول .

وعلى أى حال ، فإنه وعلى الرغم من أن بعض قرارات القائد قد تكون محل انتقاد موضوعى ، إلا أن عزو إخفاقاتهم فى تلك القرارات إلى حبهم المفرط لذواتهم لهو إساءة لتشخيص الحالة . لقد أفل نجم أولئك التنفيذيين السابق ذكرهم ليس لأنهم كانوا يحبون أنفسهم أكثر من اللازم ، بل لأن مبادئهم لم تكن قوية بما فيه الكفاية .

هذا ولا تقتصر الخاصية الأساسية للقائد على كونه قادراً على تصور مستقبل أفضل ، بل ينبغى أن يكون على قناعة كاملة بأنه هو الشخص المنوط به تحقيق ذلك المستقبل وأنه الموكل إليه مسئولية تحويل الواقع لشيء أفضل . ومن خلال كل مقابلاتى مع القادة الأكفاء ، لم أجد مثالاً واحداً لقائد تعوزه تلك الرغبة الملحة فى التحكم فى مقاليد الأمور ورسم خارطة طريق للمستقبل ، إن نظرة للتاريخ توضح أن القادة الذين يقتربون من القداسة كانت لديهم تلك الرغبة فى إعلان قدرتهم على إصلاح الأمور والسيطرة عليها .

ولنأخذ " المهاتما غاندى " - زعيم الهند - مثلاً عندما خرج من بيته قاصداً قرية (داندى) الساحلية فى مسيرة طولها ١٥٠ ميلاً حتى يستخلص الملح من البحر فى تحدٍ رمزى للضريبة التى فرضها البريطانيون - إبان احتلالهم للهند - على استخراج الملح ، ربما ساورك القلق بأن أحداً لن يلتفت إليه ولا إلى ما يفعل ، وأنه سينتهى به المطاف على شاطئ البحر بمفرده حيث يجلس لغلى بعض ماء البحر فى وعاء للحصول على حفنة من الملح ، إلا أن غاندى لم يـر الأمور بتلك الصورة ، فقد كان على يقين بأنه ما إن ينهى مسيرته سيكون عشرات الألوف قد تجمعوا حوله ، وكم كان محقاً فى ذلك .

هل تعتقد أن كلمة " استقلالية " أكثر أدباً وتعبيراً من كلمة " ذاتية " ؟ محتمل ، لكن كلمة " تواضع " كلمة بعيدة الصلة تماماً ، فالقادة لا يضعون أهدافاً متواضعة ، وليست لديهم أحلام متواضعة ، وليسوا متواضعين فى تقديرهم لقدراتهم . فى الواقع ليس لديهم ما يمكن أن نسميه تواضعاً .

إلا أن ذلك لا يعنى أن لديهم حلولاً لكل المشكلات ، بل على النقيض ، فالقادة الحقيقيون لديهم خاصية طلب النصيحة من الخبراء ، وهم يتميزون بالفضول وكثرة السؤال ، ودائماً ما يبحثون عن الأفكار الصائبة ، والرؤى الجديدة التى تدفعهم للأمام وتمنحهم ميزة إضافية فى مجالات المنافسة .

ولا يعنى ذلك أن القادة يتسمون بالرعونة أو الوقاحة . قد يكون البعض كذلك ، إلا أن أغلب القادة الأكفاء ـ كما أوضح " جيم كولينز " ـ متحفظون ومحتشمون فى سلوكهم .

ولا يعنى هذا أيضاً أن القادة متمركزون حول ذواتهم ، فالفارق بين القائد المحب لذاته ، والشخص المتمركز حول ذاته يكمن فى الطريقة التى يوجه كل منهما ذاته من خلالها . فالقائد الكفء يوظف إيمانه بذاته ، أو ثقته الزائدة ، أو ـ إن شئت ـ ثقته بقدراته الذاتية فى خدمة هدف أو عمل أكبر من ذاته ، فى حين يكون ذلك الهدف لدى المتمركز حول ذاته هو ذاته عينها .

إلا أن كل ذلك يعنى أن القادة دائماً يطالبون بالتميز والامتياز ، ويعنى أيضاً أن تقييمهم لذواتهم يتمثل فى رغبتهم فى تحقيق تلك المطالب وفى قدرتهم على إدراكها واستيعابها .

وبذلك ، فإذا كنت تريد مساعدة قائد واعد ، فلا تخبره بأن يقلل من حجم حبه لذاته ، أو أن يحد من أحلامه ، أو أن يحجّم إيمانه بذاته ، فتلك النصيحة تعتبر نصيحة مربكة وسلبية بالنسبة له . وبدلاً من ذلك استنهض همته للسؤال والمعرفة والفضول وبذلك سيصبح أكثر دقة ووضوحاً فى وصف تصوره لمستقبل أفضل ثم شجعه على أن يوجه

كل تلك الرغبات والأحلام التوجيه المناسب بما يحقق الصورة المستقبلية فى ذهنه .

وضرورة تحلى القائد بصفتي التفاؤل ، والذاتية تجيب عن السؤال الأزلى : هل القيادة فطرية أم مكتسبة ؟ القيادة فطرية ، فالقائد إما أن يولد ومعه شعور بالتفاؤل أو غير ذلك . وإذا لم يكن يتحلى بالتفاؤل ، فلن يفيد أى " تدريب على التفاؤل " يتلقاه فى تغيير نظرته للعالم فيجعله أكثر تفاؤلاً . ربما يستطيع المعالج النفسى أو المدرب عبر عدة جلسات أن يجعل الشخص " أقل تشاؤماً " ، إلا أن " أقل تشاؤماً " ليست مرادفاً لـ " متفائل " تماماً كما أن " أقل وقاحة " ليست مرادفاً " لـ " لطيف " . والقيادة الفعالة لا بد لها من تفاؤل دائم ، على خلاف ما يوحى به الواقع ، بل تفاؤل غير مبرر . وكل ذلك ـ شئت أم أبيت ـ لا يأتى بالتعلم .

ونفس الأمر ينطبق على الذاتية ، قد تستطيع ببعض الدعم النفسى المخطط أن تجعل الشخص يشعر بثقة فى ذاته ، أو بثقة أكبر فى قدراته أكبر مما اعتاد عليه فى الماضى ، إلا أنه ليس ثمة ما يمكن فعله لجعل ذلك الشخص يتمتع بتلك الدرجة من حب الذات ومتطلباتها التى تميز القادة الأكفاء . فالإنسان إما أن تكون لديه تلك الخاصية أولا ، وكما كان يقول أحد زملائى : " ليس بوسع أحد أن يدعم حب شخص آخر لذاته ما لم يكن ذلك الآخر يحب ذاته أساساً " .

وأنا لا أعنى ضمناً بما سبق أن أى فرد لا يمكن مساعدته على التطور كقائد ، بل إن ذلك ممكن بالتأكيد . فيمكن مساعدته على الارتقاء بالصورة التى يرسمها للمستقبل ، بل يمكن تغييرها كلية . ويمكن كذلك تعليمه أكثر الطرق فعالية لتقديم تلك الصورة لمن يقودهم . إلا أن ما لا يمكن مساعدته فيه هو جعله يرى مستقبلاً أفضل يؤمن

به ، وكذلك أن يؤمن بأنه الشخص المنوط به تحقيق ذلك المستقبل ، فذلك شأنه هو ولا يمكن لأحد التدخل فيه .

• • •

ومما سبق يمكنك رؤية الفارق الجوهرى بين دور المدير والقائد ، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لكل منهما فى تحقيق النجاح الدائم لأية مؤسسة ، إلا أن بؤرة اهتمام كل منهما مختلفة اختلافاً كلياً .

فنقطة الانطلاق لدى المدير تتمثل فى الفرد العامل معه حيث يبدأ المدير فى تفحص أدوات ذلك العامل ، ومواهبه ، ومهاراته ، ومعارفه ، وخبراته ، وأهدافه ثم يعمل على توظيف جميع تلك الخصائص التوظيف الذى يمكّن العامل أو الموظف من تحقيق النجاح إذن فنجاح كل فرد عامل هو بؤرة اهتمام المدير .

أما القائد ، فإنه ينظر للأمور نظرة مغايرة حيث يبدأ بتصوره للمستقبل وذلك المستقبل الأفضل هو ما يشغل باله ، ويتحدث عنه ، ويعمل على الوصول إليه وتعديله . وبدون وضوح تلك الرؤية المستقبلية فى عقل القائد ، فإنه لا يستطيع إقناع الآخرين بأن بوسعهم إحراز تقدم فى مستقبلهم المأمول . إلا أن المستقبل يظل بؤرة تركيزه طوال كل تلك المراحل .

وبوسع كل منا القيام بالدورين معاً بالطبع . ولكن ، علينا أن نعرف متى نقوم بتغيير الاتجاهات إن قمنا بهما معاً . عندما نريد تولى الإدارة ، فعلينا أن نبدأ بالفرد ، وعند الرغبة فى تولى القيادة ، علينا أن نبدأ بالصورة التى رسمناها عن وجهتنا المستقبلية .

والتفاصيل الدقيقة لممارسة كل من هذين الدورين هى موضوع الفصلين التاليين من هذا الكتاب حيث سنناقش المهارات التى يمكن لنا تعلمها أثناء كفاحنا لتحقيق أقصى استفادة من مواهبنا الفطرية فى كل من الإدارة والقيادة والفاعلية .

الفصل ٣

الشىء الواحد الذى تحتاج لمعرفته عن الإدارة العظيمة

أساسيات الإدارة الناجحة

" ما المهارات التى تساعدك على النجاح كمدير ؟ "

إن إدراك الشيء الواحد الذى ينبغى معرفته عن الإدارة العظيمة لا يعنى بحال تجاهل أساسيات الإدارة ، ولنبدأ ـ إذن ـ بالمهارات الأربع التى لابد من تعلمها حتى لا تواجه الفشل كمدير .

أولا : لا بد من حسن اختيار العاملين حيث تقول الحكمة القديمة : " قد تتزوج من تشاء ، إلا أن المحظوظين فقط من يستطيعون تغيير طباع الزوج " ، ودون شك ، فإن ذلك المثل يسرى على التوظيف أيضاً ، وبديهى أن ذلك لا يعنى أنه ليس بمقدورك كمدير مساعدة موظفيك أو مرءوسيك على التعلم والنمو، بل يعنى ببساطة أنك عندما توظف أحدهم ، فإنك توظف عنصراً بشرياً يتمتع

بأنماط محددة ومتوقعة من الانفعالات والتعلم والذاكرة والسلوك ، وإذا لم تكن تلك الأنماط مما تناسبك أو تناسب العمل ، فيستوجب عليك بذل مجهود هائل لاستئصالها وإبدالها بأنماط جديدة كلياً . وبما أن ذلك الجهد سيكون أكثر نفعاً لو تم استثماره فى مجال آخر ، فمن الأولى أن تبذل جهداً واهتماماً كبيراً عند توظيف أناس جدد ، وضمهم لفريق العمل لديك .

ويدعى بعض المدراء أنه ليس لديهم الوقت الكافى لاختيار الموظف المناسب ، فيقولون إننا الآن فى حالة توسع ، ولابد من شغل الوظائف الشاغرة ، إلا أن المدراء الجيدين يعلمون مدى سخافة ذلك الأسلوب . إنهم يعرفون أنه عندما يتعلق الأمر بتوظيف أناس جدد ، فإن الوقت اللازم لإجادة اختيارهم لا يكون محل نقاش ، فلابد من قضاء ذلك الوقت على أية حال ، والسؤال هنا هو : متى سيقضون ذلك الوقت ؟ هل سيقضونه فى البداية حيث يجيدون اختيار الموظف المناسب أم فى نهاية المطاف محاولين محاولات يائسة لتحويل ذلك الموظف إلى نوعية الموظف الذى كانوا ينشدونه فى الأساس .

وعندما يقول المدراء المتميزون لعامل أو لموظف جديد : " إننى أريدك كما أنت " ، فإنهم يعنون ما يقولون ، أما عندما يقولها المدراء العاديون فإنهم يقصدون : " إننى أريدك بالطريقة التى ستكون عليها عندما أغيرك لتكون بالشكل الذى أريده " . وإذا كنت تريد أن تضع قدمك على أرضية صلبة كمدير فعليك بداية أن تتجنب تلك النوعية من التفكير المليء بالأمانى وتوفر الوقت اللازم لاختيار الشخص الذى تراه مناسباً وبالمواهب التى تريدها .

ولكن كيف يمكنك ذلك ؟ حسن ، بما أن البشر على درجة من التعقيد تحير الجميع ، فإنه ليس ثمة حلول سحرية لقيامك باختيار الشخص المناسب ، إلا أن ثمة خطوطاً إرشادية عامة .

عليك أولا تحديد المواهب التى تنشدها فى الموظف أو العامل الجديد ، هل تريد موظفاً يميل للتنافسية ، أم شخصاً يؤثر آخرين

على نفسه ؟ هل تريد شخصاً عالى التركيز ، أم شخصاً يتولى تحويل التخطيط لعمل ملموس ، أم شخصاً مبدعاً ، أم شخصاً يتميز بعقلية تحليلية ؟

ثم عليك طرح أسئلة مفتوحة على المتقدم للوظيفة وتتمعن جيداً فى إجابته عن أسئلتك . عندما سألت " ميشيل ميللر " عن أكثر ما يعجبها فى مهنة الإدارة ، أدركت أننى أستمع إلى رواية أخرى على شاكلة " مساعدة الآخرين على النمو والتطور " .

وعندما تطرح الأسئلة المفتوحة ، ركز على الإجابة التلقائية للمتقدم للوظيفة . لقد كانت إجابة " ميشيل " العفوية عن سؤالى عما يعجبها بشأن الإدارة هى : " أحب مساعدة الآخرين على تحقيق النجاح " . وكان من الواضح أنها لم تكن تعرف إلى أى شىء أصغى تحديداً من بين ردودها ، ثم إن هناك العديد من الإجابات التى توهم السامع أنها معقولة ، وتلقى القبول الاجتماعى ؛ إجابات من قبيل : " إننى أستمتع بإيجاد حلول مبتكرة للأمور المعقدة " ، أو إننى أستمتع بتكوين فرق عمل ذات أداء عال " ، أو " إننى أستمتع بحل المشاكل " . إن كل إجابة من الإجابات السابقة ، وعلى الرغم من أنها تثير الإعجاب ، إلا أنها كانت ستوحى لى بشيء آخر عن شخصية " ميشيل " ، لكنها لم تختر إحداها ، بل اختارت " مساعدة الآخرين على تحقيق النجاح " دون تدخل من جانبى ، وقد جاءت تلك الإجابة منها بصورة عفوية ، وكانت هى الإجابة التى ينبغى أن أرتكز عليها حتى يمكننى التنبؤ بسلوكها المستقبلى .

عليك أيضاً أن تستمع إلى أمور محددة فى إجابة المتقدم للوظيفة عن أسئلتك المفتوحة حيث ترى الحكمة التقليدية أن أفضل وسيلة للتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية لشخص هى سلوكيات الماضى ، إلا أن تلك الرؤية ناقصة ، فأفضل وسيلة للتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية هى السلوكيات المتكررة فى الماضى . ولكى تتعرف على سلوكيات الماضى المتكررة لدى المتقدم للوظيفة ، فينبغى أن تستمع منه تحديداً إلى المكان

والزمان اللذين قام فيهما بفعل ما طلب منه القيام به . وعلى سبيل المثال ، إذا كنت تريد معرفة إذا ما كان هذا الشخص منظماً عليك بسؤاله عن الوسيلة التى يتبعها فى تنظيم أمور حياته حتى يصبح أكثر كفاءة . وإذا ما استطاع ذلك الشخص أن يخبرك بمثال محدد عن التوقيت أو الكيفية التى فعل بها ذلك ، فامنحه الثقة واقبله فى العمل ، أما إذا استخدم عبارات عامة طنانة عن مدى أهمية النظام ، فلا تبذل جهداً كبيراً بمواصلة سؤاله عن تفاصيل أكثر (كل سؤال تسأله له سيوحى له بأنه لم يعطك الإجابة التى تنشدها) ، حيث إن ذلك يوضح حقيقة أن التنظيم بهدف تحقيق مستوى أكبر من الكفاءة ليس من بين أولويات ذلك الشخص اليومية ، أما إذا كان يتمتع بالتنظيم فإن ذلك سيكون أمراً ملازماً له طوال الوقت ، ولن يعدم أن يجد مثالاً محدداً يسوقه إليك من الفترة الأخيرة .

والمهارة الأساسية الثانية للمدير المتميز هى الوضوح فى تحديد المهام .

بما أننى لم يسبق لى أن قابلت موظفا يشعر بالارتباك وفى ذات الوقت يتميز بالإبداعية - ولا أعتقد أنك قد قابلت مثل ذلك الموظف - فلا أرى داعياً كبيراً لشرح الحاجة للوضوح فى تحديد المهام . كلنا يعلم أن التشتت يتسبب فى إعاقة وتعطيل كل شيء بداية من التركيز والكفاءة (فكيف تميز بين التركيز والتشتت ما لم تكن تعرف ما هو هدفك ؟) مروراً بالعمل فى فريق ، والشراكة (فكيف يمكنك تقييم إسهامات ومشاركات الآخرين ما لم تكن تعرف نوعية المشاركة التى ينبغى أن تقدمها أنت ؟) وصولا إلى الشعور بالفخر والرضا (فأنى لك أن تشعر بنجاحك ما لم تكن تعرف كيفية قياس وتحديد النجاح ؟)

وعلى الرغم من إجماع الآراء على تلك الحاجة للوضوح ، فقد اتضح أن معظم المدراء ليسوا بالكفاءة المطلوبة فى إظهارها حيث تشير الأبحاث إلى أن أقل من خمسين بالمائة من الموظفين يعرفون ما هو

موكل إليهم من مهام ، ومن الواضح أن كل المدراء يعرفون أن الوضوح فى تحديد المهام أمر غاية فى الأهمية إلا أن معظمهم مازال يجد صعوبة فى تنفيذ ذلك .

وقد يلقى البعض باللائمة فى ذلك التشتت أو الارتباك على التغيرات السريعة فى عالم اليوم ، إلا أنهم مخطئون ، لقد سبق لى أن عملت مع فرق عمل فى مجال التقنية المتقدمة ، وهو المجال الأسرع تغيراً حيث يقاس العمر الافتراضى لكل منتج أو برنامج بالشهور وليس بالأعوام ، إلا أن كل فرد فى الفريق أكد معرفته الكاملة بما هو مطلوب منه فى العمل ، فى حين أننى قابلت عاملين فى مجال ليس من الصعب التنبؤ بمتطلباته ، كموظفى الاستقبال ، وسائقى شاحنات توصيل الطلبيات ، حيث لم يكن أحدهم يعرف المطلوب منه تحديداً . بل والأدهى من ذلك أنى قابلت فريقى عمل يعملان فى نفس المجال بجوار بعضهما فى ذات المبنى ولا يفصل بينهما سوى حقيقة أن أحد الفريقين ، وتحديداً نسبة ٩٠ ٪ من أفراده ، يعرفون ما هو المطلوب منهم فى حين أن نسبة من يعرفون المطلوب منهم فى الفريق الثانى لم تتجاوز ١٥ ٪ .

وإذا أخذنا تلك الاختلافات بنظرة تحليلية ، فإن النتيجة الوحيدة هى أن المدراء هم من يشكل ذلك الاختلاف ، فإما أن يقوم المدير بتوضيح متطلبات الوظيفة للعاملين معه بدقة ، وإما لا يفعل ذلك .

كيف يقوم المدراء الجيدون بذلك ؟ كيف يقومون بتجميع كل تلك الضغوط والأولويات التى تأتيهم من مستويات الإدارة العليا ويستخلصون منها منهجاً واضحاً ، ومجموعة واضحة من الإجراءات المحددة والتى يمكن قياسها ؟ ويمكن إجمال الإجابة عن ذلك بكلمة واحدة ، تتمثل فى أنهم يقومون بأداء ذلك (باستمرار) . فهم لا يضعون أهدافهم مرة أو مرتين فى العام كما قد تتطلب سياسات المؤسسات التى يعملون بها ، بل إنهم يقومون بمقابلة كل فرد من فريق

العمل أربع أو خمس مرات على الأقل فى العام لمتابعة تقدمه وإسداء النصح له ، والاتفاق معه على ما من شأنه تصحيح أخطائه .

إن نقطة البداية لدى أولئك المدراء هى التوظيف حيث يطرحون أسئلة قوية على المتقدم للعمل ، أسئلة من قبيل : " على أى شيء تعتقد أنك تتقاضى راتبك ؟ " ثم يواصلون توضيح متطلبات الوظيفة تقريباً فى كل اجتماع ، وكل مناقشة ، وكل مناسبة . وهم يرون فى كل مرة يتحدثون فيها مع أحد مرءوسيهم فرصة جيدة لتوضيح ما يتوقعون منه أداءه ، وذلك يمكن فعله بطريقة غير مباشرة ، وبطريقة تناسب شخصية كل فرد من العاملين حتى لا يبدو حديثهم وكأنه ينطوى ضمنا على انعدام الثقة فى الموظف أو الشعور بالإحباط منه .

وتتمثل المهارة الثالثة للمدراء الأكفاء فى قدرتهم على امتداح العاملين والإقرار بإنجازهم ، وفى كتابه " كيف تحصل على أفضل ما لدى الآخرين " يفضل المؤلف " أوبرى سى . دانيالز " نظرية أن لكل سلوك تبعاته ، وأن تبعات سلوك بعينه تؤثر بصورة ملحوظة على مدى تكرار الفرد له ، ويواصل القول بأن تبعات أى سلوك تأتى فى صور متنوعة فمنها :

الإيجابى / السلبى ، المستقبلى / الآنى ، الواضح / المبهم . وإن أقل تلك التبعات قوة هى التبعات المبهمة ، المستقبلية ، والسلبية وأقواها هى التبعات الإيجابية ، والآنية ، والواضحة . وذلك - إضافة لغيره من العوامل - يفسر السبب فى مدى صعوبة إقناع أحدهم بتغيير عاداته الغذائية لعادات أكثر صحية . فعلى الرغم من كل شيء ، فإن تبعات عدم تغيير السلوكيات غير الصحية - كأن تقول لأحدهم : إنك باتباعك ذلك السلوك الغذائى سوف يزداد وزنك فى غضون سنوات قلائل ، وتلك الزيادة فى الوزن قد يكون لها تأثير خطير على صحتك على مدى عشر سنوات من الآن - لا تحدث نفس التأثير الذى يحدثه الطعم الرائع لقطعة من الآيس كريم .

ويذكرنا " دانيالز " استناداً إلى هذه النظرية بأن علينا كمدراء إدارة تبعات سلوك العاملين حتى يمكننا استخراج أفضل طاقاتهم فى العمل ، وإذا كنا نريد منهم تكرار سلوكيات بعينها ، فعلينا التأكيد على أن توافق تبعات تلك السلوكيات معايير الوضوح والآنية والإيجابية ، وباختصار ، فإن علينا أن يدرك من يعملون معنا بأننا كمدراء نعرف المتميزين منهم ، والأهم من ذلك أننا نثنى على المتميزين ونمتدحهم على ذلك التميز .

وللأسف ، فإن معظمنا ـ وعلى الرغم من وضوح صدق تلك النظرية وقوتها ـ يحتاج إلى تذكير مستمر بها حيث توضح البحوث الصادرة عن المؤسسات البحثية الكبيرة متعددة الأنشطة مثل : مؤسسة جالوب ، والجمعية الأمريكية للإدارة ، وتاورز برين أن نسبة من يتلقون الثناء والتقدير على أدائهم الجيد لا تبلغ الثلث من بين العاملين ، وذلك لا يخرج على أحد أمرين ، فإما أنهم قاموا بأداء متميز ولم يتلقوا عليه التقدير ، وإما أنهم لم يقدموا أى أداء متميز منذ فترة ، وكلا الأمرين سيئ بالطبع .

والمدراء الجيدون ـ على النقيض من ذلك ـ ليسوا بحاجة لمن يذكرهم بقوة الثناء على العاملين وأثر ذلك الثناء ، ويبدو أنهم يدركون فطرياً أن الثناء ليس مجرد رد فعل على الأداء المتميز ، بل إنه أحد أسبابه ، إنهم يعلمون بالأساس أن تفاعل جودة العرض المقدم على المسرح يتوقف على تفاعل جمهور المشاهدين ومدى استحسانهم لأداء الممثلين . وبما أن الثناء سلوك إيجابى مبدع ، فإن المدراء الجيدين لا يرون بأساً فى الثناء الزائد على أحد العمال . ويرون أنه طالما كان أداء ذلك العامل يستحق الثناء ، فليس هناك احتمالية لتجاوز الحد الطبيعى للثناء ، بل إن عدم فعل ذلك يبدو للعامل كنوع من عدم الوفاء . إن التميز ليس إنجازاً رائعاً يحدث لمرة واحدة ، بل هو نتيجة لعمل متواصل مع تحسنات طفيفة ، لكنها متزايدة ، ووظيفتك كمدير تتمثل فى ملاحظة تلك التحسنات والاحتفاء بها ، إنك إن فعلت

ذلك ، ستزيد احتمالية تكرار العامل للعمل الذى أدى إلى نيله الثناء ، وبذلك فإنه يواصل ارتقاء سلم التميز .

وبالعكس ، فإنك إن ضننت بالثناء على السلوكيات والعمل الجيد - استنادا إلى الاعتقاد الخاطئ بأن العامل إذا شعر بتميزه فسيشعر بالرضا عن نفسه والثقة وبذلك ستقل تلك السلوكيات الجيدة مع الوقت - فإن ذلك سيجعل العامل يبدأ فى تغيير ذلك السلوك ، إن لم يكن للأفضل ، فللأسوأ إذن حتى يرى منك رد فعل أو تعليقاً حول سلوكه ، سيفعل أى شيء حتى يتجنب ما يبدو منك من تجاهل لما يقوم به ، ومن المؤكد أنه إذا بدأ أداء موظفيك المتميزين فى التراخى ، فإن ذلك إشارة إلى أنهم بدأوا يلقون منك تجاهلاً لنفس سلوكياتهم التى جعلتهم متميزين من البداية .

لذا ، فإذا أردت أن تستثير الأداء المتميز لموظفيك ، فعليك أن تجعل الثناء الفورى على جودة الأداء جزءاً ثابتاً ، وأساسياً ، ومتوقعاً من أسلوبك فى الإدارة .

والمهارة الأخيرة فى الإدارة الجيدة تتمثل فى دفء العلاقة مع العاملين : عليك أن تبدى اهتمامك بالعاملين معك ، ولكم كنت أود استبدال تلك المهارة بأخرى أكثر وضوحاً ، وملموسة بشكل أكبر ، إلا أننى لا أجد إلى ذلك سبيلاً ، وتؤكد أعداد هائلة من الدراسات أن العاملين تزيد إنتاجيتهم فى العمل عندما يشعرون بأن هناك من يهتم بهم فى العمل ، وفى الواقع تؤكد تلك الدراسات على أكثر من مجرد العلاقة العرضية بين الاهتمام بالعمال ومستوى إنتاجيتهم ، حيث توضح أيضاً أن العمال الذين يشعرون بأن ثمة من يهتم بهم تقل احتمالية غيابهم عن العمل ، ويقل تعرضهم لحوادث العمل ، وتقل احتمالية رفعهم قضايا تعويض ضد المؤسسة ، وتقل احتمالية ارتكابهم لأعمال السرقة أو الاختلاس من المؤسسة ، وتقل احتمالية استقالتهم من العمل ، بل وعلى عكس ذلك تزداد احتمالية ترويجهم للمؤسسة بين أصدقائهم وأقاربهم ، وبغض النظر عن أسلوبك كمدير فى قياس

مستوى الأداء ، فإن اهتمامك بالعاملين يبدو أنه المحرك الأكبر فى تلك العملية .

إننا نحن البشر أشبه ما نكون بقطيع ، وتتمثل مهمة المدير فى وضع الضوابط لذلك القطيع ، لذا عليك كمدير أن تضعنا على مقربة من بعضنا البعض حيث سنبحث غريزياً على أرضية مشتركة وعن مجالات يمكننا التواصل من خلالها فيما بيننا ، والحقيقة أن حاجتنا لوضع الضوابط لنا من القوة بحيث أعلنت إحدى الدراسات التى تناولت الزيجات السعيدة أن الأزواج الذين قابلوا بعضهم أثناء الدراسة الجامعية لم يكن السبب فى ارتباطهم كأزواج التخصص الدراسى المشترك ، أو العقيدة ، أو الجنسية المشتركة ، أو الوضع الاجتماعى والمادى المشترك ، بل كان المحرك الرئيسى لارتباطهم بهم هو مشاركتهم فى نفس المبيت ، ويبدو أن رغبتنا فى وضع ضوابط وقيود علينا من القوة بحيث إننا إذا أجبرنا على المعيشة على مقربة من بعضنا البعض ، فهناك احتمال كبير أن تميل مجموعة منا إلى الزواج بآخرين داخل نفس الجماعة .

وبذلك ، فإن خضوعنا للقيود والضوابط مكون أساسى من مكوناتنا ، حيث نشعر داخل إطار القيود والضوابط بأننا أكثر أمناً ، وأكثر ثقة بأنفسنا ، وعلى استعداد أكبر لتجشم المخاطر ، وأكثر ميلاً لمساعدة بعضنا البعض . وإذا أراد المدير لهذه المشاعر أن تتأكد ، فعليه أن يكون مضرب المثل ويضع ضوابط وقيوداً لنفسه ، وعليه أن يتأنى قبل وضع تلك الضوابط ، ويكون واضحاً بشأنها ؛ وعليه كذلك أن يوضح للعاملين معه أنه يهتم بهم ، وأنه يريدهم أن ينجحوا . وعليه أن يدعم ثقتهم بأنفسهم ، ويكون على دراية بشئون حياتهم الأخرى بعيداً عن العمل ، وأن يكون على استعداد ـ قدر استطاعته ـ لأن يوفق بين التحديات التى تواجههم فى حياتهم الخاصة وبين متطلبات العمل .

ولا يعنى أى مما سبق أن المدير الجيد هو ذلك المتساهل مع العاملين معه ، بل على العكس ، فالمدير الجيد هو ذلك المستعد

دوماً للتعامل المناسب السريع مع المقصرين فى العمل ، وذلك ـ تحديداً ـ لأنه يريد النجاح لكل عامل لديه ، وأنه ـ فى داخله ـ لا يحتمل رؤية أحد أولئك الذين يهتم بهم يسير متخبطاً أو محققاً مستوى أداء ضعيف . وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو غريباً ، إلا أن المدير الجيد هو ذلك الذى يواجه قصور الأداء فى مراحله المبكرة .

ولذلك ، فالإدارة الفعالة تتطلب من المدير الاهتمام الصادق بنجاح كل فرد من العاملين معه وما يشعره بالسعادة ، وإن لم يكن المدير يتمتع بتلك المهارة ـ أى وجد نفسه يركز على الأداء فى العمل أكثر من تركيزه على الاحتياجات النفسية والانفعالية للعاملين معه ـ فلا ينبغى أن يتظاهر باهتمامه بالعاملين معه ، فالتظاهر بالاهتمام أسوأ من عدم الاهتمام على الإطلاق ، ويجب على المدير فى حالة عدم تمتعه بتلك الموهبة أن يفعل مثلما فعلت أنا ويبحث له عن مجال آخر غير الإدارة .

إن اختيار العاملين المناسبين ، وتحديد توقعات واضحة ، والتعرف على مواضع التميز والثناء عليها ، وإبداء الاهتمام بالعاملين : تلك هى المهارات الأربع للمدير الجيد ، وإذا أجدت أداء تلك المهارات ، فلن تفشل كمدير إلا أنك فى الوقت نفسه لن تضمن النجاح الكامل وذلك لأن النجاح كمدير يتطلب منك مهارة مختلفة تماماً .

المدراء الجيدون يلعبون الشطرنج

" ما الشيء الواحد الذى ينبغى أن تعرفه عن الإدارة العظيمة ؟ "

هل يمكنك فى عجالة أن توضح الفارق الأساسى بين الشطرنج ، ولعبة الدامة (لعبة الدامة هى لعبة لوحية تشبه لعبة الشطرنج وهى تلعب على لوح مقسم إلى ٦٤ مربعاً مقسمة إلى أحمر وأبيض بالتتابع

وهى تستخدم بدلاً من قطع الشطرنج أقراصاً مستديرة ويلعبها اثنان كل لاعب لديه ١٢ مجموعة أقراص من قرصين أبيض وأحمر . وتتحرك الأقراص لمربع واحد للأمام ، وقد يقفز قرص أحد اللاعبين على قرص اللاعب الآخر ، وفى هذه الحالة يخرج القرص الذى تم القفز عليه والفائز فى هذه اللعبة هو من يخرج كل أقراص اللاعب الخصم) ؟

لا تواصل القراءة . فكر فى السؤال للحظة . ما الفارق الأساسى بينهما ؟ وقد تمثلت الإجابة الأكثر شيوعاً عن ذلك السؤال عندما كنت أطرحه فى محاضراتى ومنتدياتى التعليمية فى صورتين ، الأولى : " الشطرنج أصعب من لعبة الدامة " ، والثانية : " الشطرنج لعبة قائمة على التخطيط أكثر من لعبة الدامة " . والإجابتان صحيحتان بالطبع ، إلا أنهما غير مرضيتين حيث إنهما لم يشرحا الاختلاف الجوهرى ، أى لماذا ـ بالتحديد ـ الشطرنج أكثر صعوبة واعتماداً على التخطيط ؟

إذا كنت عزيزى القارئ تتمتع بموهبة الإدارة ولديك دراية بلعبة الشطرنج ، فإننا على ثقة من أنك توصلت للإجابة الصحيحة ، إن الفارق الرئيسى بين اللعبتين هو أن قطع لعبة الدامة تسير دائماً فى اتجاه واحد لا يتغير ، بينما تسير قطع الشطرنج فى اتجاهات مختلفة . وبذلك ، فإذا كنت تريد التميز فى لعبة الشطرنج ، فعليك قبل كل شيء أن تعرف كيف تتحرك كل قطعة ، ثم تتعلم كيف توظف تلك التحركات المتباينة فى الخطة العامة للهجوم .

ونفس الحال ينطبق على لعبة الإدارة ، فالمدراء متوسطو الأداء يلعبون الدامة مع موظفيهم فيفترضون (أو يأملون) أن جميع الموظفين يمكن تحفيزهم بذات الطريقة ، ودفعهم للأمام استناداً إلى نفس الأهداف ، ويشعرون بالرضا عندما تكون علاقتهم بهم واحدة ، ويتعلمون تقريباً بطريقة واحدة .

ربما لا يعبرون عن ذلك بنفس درجة الوضوح والمباشرة التى أعبر بها ، إلا أن لسان حالهم يعبر عنها بتلك الصورة ، فتراهم ـ عند وضعهم أهداف العمل ـ يقومون بتحديد السلوكيات أو الأفعال التى يتوقعونها بصورة تفصيلية دقيقة . وعندما يقومون بتدريب العاملين يحددون أوجه القصور لدى كل موظف ويطلبون منه أن يواظب على ممارسة السلوكيات والأفعال التى يضعونها له حتى تصير عادة لديه . وعندما يمتدحون العاملين تراهم مبهورين بأولئك الذين يجاهدون لاستبدال أسلوبهم الطبيعى فى أداء الأشياء بالأساليب التى وضعوها لهم ، وباختصار ، فإنهم يعتقدون أن عملهم كمدراء يتلخص فى صب جميع الموظفين فى قالب واحد وتحويلهم جميعاً إلى النموذج الأمثل ـ بالنسبة لهم ـ فى وظيفته التى عليه القيام بها .

والمدراء العظام لا يفعلون ذلك ، بل يفعلون العكس تماماً ، والشيء الواحد الذى يعرفه كل المدراء العظام من الإدارة العظيمة هو :

اكتشف أوجه التميز والتفرد لدى كل موظف وركز جهودك عليها .

إنهم يعرفون أن الموظفين داخل المؤسسة ـ وعلى الرغم من أنه تم اختيارهم استناداً إلى نفس معايير الكفاءة والمواهب إلا أن الطبيعة البشرية من التعقيد بحيث إن أوجه الخلاف بين أولئك الموظفين تفوق أوجه التشابه والتماثل . وأنا هنا لا أقصد الاختلافات العرقية أو القومية ، أو اختلاف الجنس أو العقيدة ، وتلك الاختلافات موجودة بالطبع ، إلا أنه عندما يتعلق الأمر بمساعدة الموظفين على الأداء الجيد ، فإن تلك الاختلافات تكون عديمة القيمة تقريباً . وإذا استطاع المدير التعامل مع تلك الاختلافات ، فسوف يكتسب بعض المصداقية

وحسن التقدير من موظفيه ، إلا أنه لن يجنى بالضرورة من وراء ذلك أى تحسن فى الأداء .

إن الاختلافات التى أشير إليها هنا هى الاختلافات فى الشخصية ، فمما لاشك فيه أن العاملين معك يختلفون فى طرائق تفكيرهم ، وأساليبهم فى التعامل مع الآخرين ، وطرق تعلمهم ، ومدى إيثارهم لغيرهم ، ومدى صبرهم فى العمل ، وحجم الخبرة التى يحتاجونها ، ومدى حاجتهم للشعور بالجاهزية ، ويختلفون أيضاً فى نوعية بواعثهم تجاه العمل ، والأمور التى تحثهم على بذل ما بوسعهم فى العمل ، وكذلك يختلفون فى طبيعة أهدافهم . وتلك الاختلافات فى الخصائص أو المواهب الشخصية أشبه بفصيلة الدم التى تختلف من شخص لآخر متجاوزة حدود الاختلافات الشخصية مثل العرق أو الجنس وتكون محددة لمدى التفرد الجوهرى لكل فرد على حدة .

والغالبية العظمى من تلك الاختلافات تمثل خصائص أصيلة صعبة التغير ؛ لذا فإن أفضل وسيلة لاستثمار وقتك كمدير ـ على اعتبار أن عنصر الوقت هو أهم موارد المدير ـ تتمثل فى المعرفة الدقيقة لأوجه الاختلاف لدى كل فرد من العاملين ثم استكشاف أفضل وسيلة لتوظيف تلك الاختلافات فى الخطة العامة للعمل ، تماماً كما يحدث فى الشطرنج .

كلما ازداد استماعك للمدراء العظام عن أفضل أساليب الإدارة ، ازداد وضوح مبدأ أن : الإدارة البارعة ليست عملية تحويلية ، فإذا كرست وقتك وجهدك لتحويل كل موظف إلى نسخة واحدة تصلح للدور الذى ينبغى عليه القيام به ، فسينتهى بك الحال إلى الشعور الشخصى بالإحباط وإشعار الموظف بالضيق ، لذلك فإن الإدارة البارعة هى عملية تحرير ، وهى عملية تغيير دائم فى مجريات الأمور تتطلب إطلاق العنان لكل الإسهامات المتفردة ، والاحتياجات المتفردة ، والأساليب المتفردة لكل موظف على حدة .

ونجاحك كمدير يعتمد بصورة شبه كلية على مهارتك فى إحداث ذلك التحرير وحتى تتمكن من امتلاك ناصية تلك المهارة ، لاحظ معى قصة ما يجرى داخل المتجر رقم ٥٨٨١ داخل سلسلة (وولجرينز) والقائم على شاطيء (ريدوندو) فى كاليفورنيا حيث عالم المديرة " ميشيل ميللر " . و" ميشيل " ـ كما قد تذكر من الفصل الماضى ـ كانت المديرة التى حظيت بشرف افتتاح المتجر رقم أربعة آلاف من سلسلة (وولجرينز) . وأنا هنا لا أعاود الحديث عنها لمجرد أنها مديرة ناجحة فى عملها ، بل لأنها كمديرة نجحت فى التركيز على أوجه التفرد لدى كل موظف لديها والاستثمار فيه على الرغم من عملها فى مؤسسة من الضخامة بحيث يلتمس معها العذر إذا ما كان يتركز تفكيرها على صب كل الموظفين فى قالب معين لكى يستطيع القيام بما هو موكل إليه ، وحقيقة أن " ميشيل " أتيحت لها الفرصة لاستثمار أوجه التفرد لدى كل موظف هى شهادة فى صالح مؤسسة (وولجرينز) ، وحقيقة أن " ميشيل استثمرت ذلك التفرد شهادة فى صالح " ميشيل " نفسها .

جولة داخل أحد متاجر " وولجرينز "

" كيف يستطيع من يستحق عن جدارة لقب مدير القيام بذلك ؟ " .

إن أردت الحصول على صورة واضحة للضغوط العديدة التى يرزح مديرو اليوم تحت عبئها ، فقم باصطحاب أحد المدراء فى جولة داخل المتجر الذى يقوم بإدارته . وبغض النظر عن حجم المتجر الذى تقوم بالجولة فيه ، فإن قضاءك بعض الوقت مع مدير ذلك المتجر أياً كان حجمه سيجعلك تدرك ـ إن لم تكن على دراية بذلك ـ حجم الأدوار المطلوب من مدير هذه الأيام القيام بها ، فالتسويق ، والعمليات ،

والمبيعات ، وجرد المخزون والإلمام بتفاصيله ، والموارد البشرية ، وتكنولوجيا المعلومات من بين متطلبات وظيفة المدير .

لقد ناقشت مع " ميشيل " أداءها كمديرة أثناء لقائى بها ، إلا أن ذلك النقاش كان نظرياً ، والآن جاء وقت مشاهدة ذلك الأداء فى الواقع العملى .

لقد اقترحت عليها قائلاً : " فلنذهب فى جولة داخل المتجر ، إننى أريد أن أرى سير العمل من خلال تعبيرات قسمات وجهك " .

وبعدما دلفنا إلى أجنحة المتجر وجدتها وقد تغيرت تماماً . فحينما كنا فى مكتبها كان يبدو عليها الهدوء والاسترخاء وكانت على سجيتها حيث كانت مبتسمة وضاحكة طوال الوقت ، ولكن ما إن دخلنا أجنحة المتجر حتى تحولت لشخص مختلف تماماً .. شخص قوى ، دقيق الملاحظة يراقب كل ما يحدث ، مدير قوى لمتجر .

وقد أشارت إلى ما كان يبدو لى عرضاً ممتازاً لعبوات تحتوى على مشروبات من تلك التى تروج أثناء المباريات الرياضية مدون عليها سعر الزجاجة بما يعادل دولاراً وتسعة وستين سنتاً ثم قالت : " أترى هذا ؟ هذا خطأ ، فرصة مهدرة . ينبغى أن نروج لذلك المشروب ببيع الزجاجتين منه بثلاثة دولارات ، فليس هناك من يكتفى بشراء زجاجة واحدة منه ، ولذا فعلينا أن نقدمه للمستهلك بالطريقة التى يفضل شراءه بها ، وفوق كل ذلك ، فإن بيعنا للزجاجتين بثلاثة دولارات يحقق أرباحاً أكبر .

ثم أشارت إلى لفات من الفوط الصحية المعروضة بشكل رائع على الجزء الأمامى من أحد الأرفف وعلامتها التجارية فى مواجهة المشترين ، وقالت : " أترى هذا ؟ إننا نسميه (التوجيه) . تلك اللفات من الفوط الصحية موجهة للمشترى توجيهاً رائعاً . إن ذلك هو عمل " جيفرى " فإننى أعرف أن ترتيب وصف ذلك القسم كان مسئوليته الليلة الماضية " .

وعندما درنا حول إحدى طرقات المتجر رأينا صندوقين موضوعين فى وسط المر بصورة قبيحة .

فقالت بصوت خفيض : " اللعنة ! " ، ثم رفعت صوتها قائلة : " جيونا " ، هل يمكن أن نعيد هذين الصندوقين إلى المخزن ؟ حالاً من فضلك ، أشكرك " .

ثم توجهت بنظرها إلى طرف آخر من أطراف المتجر .

ثم أشارت إلى مجموعتين من أجهزة إزالة الشعر إحداهما للسيدات والأخرى للرجال معروضتين بصورة جذابة ثم قالت : " ينبغى أن نجد مكاناً أفضل من هذا لعرض هاتين المجموعتين ، إننى أعلم من خلال شبكة الحاسب الداخلية أن هاتين المجموعتين تحققان مبيعات جيدة فى المتاجر الأخرى داخل (وولجرينز) ، إلا أنها لسبب أو لآخر لا تحقق نفس المبيعات هنا ، لذلك ينبغى أن ننقلها إلى مكان آخر ، ولا أعرف الآن أين ينبغى وضعها ، إلا أننى سأفكر فى ذلك " .

ثم دخلنا إلى القسم الأخير .

فقالت : " ينبغى إعادة ترتيب هذا القسم بالكامل هذا الأسبوع ، فالصيف على الأبواب . ومع قدوم الصيف يميل الناس للخروج من منازلهم ، وعندما يخرجون بأعداد كبيرة تقع حوادث ، لذلك أرى أن يكون هذا القسم مخصصاً لأدوات ومواد الإسعافات الأولية . كالضمادات واللاصق الطبى ، ومراهم تعقيم الجروح . إذا عدت إلينا فى الأسبوع القادم ستجد هذا القسم مليئاً بتلك الأدوات والمواد .

سألتها كيف يمكنها التفكير فى كل تلك الأمور المتباينة فى ذات الوقت ؟ فأجابت فى بشاشة : " تلك هى طبيعة دور مدير أى متجر ، ينبغى أن تكون متيقظاً لمتجرك وينبغى أن تكون يقظتك لكل ذلك مبنية على أدق التفاصيل ، وإذا لم تستطع الانتباه لكل ذلك ، وإذا كنت تأتى المتجر برؤية أحادية ، فلن تنجح أبداً كمدير ، هل تدرك قصدى ؟ " .

سألتها عن أهم جزئية من بين كل الجزئيات الكثيرة ، وعن المهمة التى تستأثر باهتمامها الأكبر .

فأجابت قائلة : " التنظيم والترتيب " .

فقلت لها : " حقاً ؟ " إذ لم تكن تلك هى الإجابة التى أتوقعها .

قالت : " نعم . إننى - وبغض النظر عن كل ما أفعله . إذا نظمت العمل ورتبته بحيث وضعت العاملين غير المتوافقين مع بعضهم البعض ، فلن أجنى سوى الخسارة ، لذلك ينبغى أن أجعل الجميع يعملون فى تناغم وتكامل وألفة ، وذلك ما أطلق عليه " إيجاد مواطن القوة لدى كل فرد " وعندما أنجح فى فعل ذلك ، فستسير باقى الأمور على أفضل نحو " .

وبما أننى - بحكم عدم خبرتى فى مجالها - كنت أرى متجرها عبارة عن منظومة عمل كاملة متكاملة ، فقد طلبت منها مثالاً عن أسلوبها فى تحقيق الاستفادة من مواضع القوة لدى كل فرد من العاملين معها .

فأخبرتنى عن كيفية تركيزها على تنمية الاستفادة من الإسهامات المتفردة التى يتميز بها شخصان من العاملين وهما " جيفرى " ، و " جيونا " .

أخبرتنى أنها لم تكن هى من قام بتوظيف " جيفرى " . وكان " جيفرى " هذا من أولئك الذين يستمعون لتلك الموسيقى الصاخبة ، وكان يصبغ شعره بصبغة سوداء ويحلق أحد جوانب رأسه بينما يترك شعر الجانب الآخر طويلاً حيث يغطى وجهه . وكان يرتدى قميصاً أبيض اللون ورابطة عنق رفيعة ويبدو أنه متوتر قليلاً ، وأثناء لقائنا به كان يتجنب النظر فى عينى " ميشيل " وينظر فى الاتجاه الآخر بحركات سريعة ومتوترة من عينيه .

ثم أضافت قائلة : " لكن " جيفرى " كان يريد أن يعمل بالنوبة الليلية ، وكنت أنا أيضاً أريد ذلك حيث كنت أرى فيه موظفاً جيداً . وبعد شهرين من عملى فى هذا المتجر لاحظت شيئاً رائعاً عليه ؛ وهو

أنه إذا كلفته بمهمة غير محددة مثل : " اذهب إلى أجنحة أقسام المتجر ورتب البضاعة المعروضة " كان الأمر يستغرق منه ليلة بطولها لينجز تلك المهمة فى حين أنها لا تتجاوز ساعتين من العمل ، وحتى عندما كان ينتهى من مهمته ، فلم يكن ينجزها على الوجه الأكمل ، أما إذا كلفته بمهمة محددة ، فقد كان ينجزها بكفاءة وإتقان حتى إن كانت تلك المهمة كبيرة ومعقدة ثم يعود ليطلب مهمة أخرى لينجزها . فى حين أنه كان من قبل يستغرق اليوم بطوله فى إنجاز المهام غير المحددة .

أوكل إليه مهمة غير محددة ، وستراه يعانى فى أدائها ، وأوكل إليه مهمة محددة ، مهمة تتطلب منه الدقة ، واستخدام التفكير التحليلى ، وستراه يتميز فى أدائها " ثم قالت مستنتجة : " ذلك هو موطن القوة لدى " جيفرى " وبتلك الميزة لديه يستطيع أن يقدم إسهاماً رائعاً للمتجر " . وبذلك فقد فعلت " ميشيل " ما يفعله المدراء العظام ، فقد أخبرته عما استنتجته عن موطن قوته وامتدحته على ذلك .

وقد يتوقف المدير الجيد عند ذلك الحد ، إلا أن " ميشيل " ـ شأن المدراء العظام ـ كانت تمثل عنصر إضافة حقيقياً . فلم تكن تكتفى بالاحتفاء بمواضع تفرد كل شخص من العاملين لديها ، بل كانت تبحث عن وسائل تنمية وتطوير ذلك التفرد ، وبذلك فقد أمعنت التفكير فى مختلف احتياجات المتجر ثم أعادت توزيع مسئوليات واختصاصات العاملين لتحقق أقصى استفادة من موطن التميز لدى " جيفرى " .

وقد أوكلت إليه مسئولية ما يطلقون عليه داخل سلسلة (وولجرينز) " إعادة الترتيب والتعديل " ، وتشير كلمة " إعادة الترتيب " إلى الحاجة لصف نوع جديد من المنتجات داخل قسم بكامله ، وهو الأمر الذى كان يحدث مرة واحدة فى الشهر لمسايرة التغيير المتوقع فى الأنماط الشرائية للزبون ، وعلى سبيل المثال يصدر

توجيه رسمى من إدارة سلسلة (وولجرينز) مع نهاية الصيف بإعادة تخزين كريمات الشمس ، وكريمات ما بعد التعرض للشمس ، وطلاء الشفاة ، واستبدالها بأدوية الحساسية ؛ لأن ـ وكما يعرف جميع من يعانون الحساسية ـ نشاط الحساسية يزداد فى فصل الخريف وذلك هو ما تعنيه كلمة " إعادة الترتيب "

أما كلمة " التعديل " فهى تشير إلى ما سبق ، ولكن على مستوى أقل كأن يستبدلوا أحد أصناف معاجين الأسنان بصنف جديد ، أو عرض صنفين من الملابس يتماشيان مع بعضهما البعض معاً ، أو وضع علب الشمع منخفض الكربون معاً فى نفس ذلك القسم من المتجر . وعملية " التعديل " هذه لا تستغرق الكثير من الوقت ، وتتكرر بصورة أكبر من " إعادة الترتيب " حيث يتطلب كل قسم من أقسام المتجر عملية " تعديل " مرة واحدة على الأقل أسبوعياً .

والنظام المعتاد داخل سلسلة متاجر (وولجرينز) يتمثل فى أن لكل موظف قسماً مسئولاً عنه حيث لا تقتصر مسئولية الموظف على خدمة العملاء ، بل تتجاوزها إلى عملية " وضع العلامة التجارية باتجاه العميل " ، وتنظيفه وتنظيمه ، والقيام بعمليات " إعادة الترتيب والتنظيم " داخل القسم . ومن الواضح أن هناك بعض المزايا لذلك النظام داخل (وولجرينز) وتتمثل تلك المزايا فى بساطته ، وكفاءته ، وإعطاء الموظفين شعوراً بالمسئولية الشخصية عن ذلك القسم ، وعلى الرغم من كل تلك المزايا ـ التى لا تنكرها " ميشيل " ـ فقد قررت أن هناك طريقة أكثر فاعلية لترتيب الأمور داخل متجرها حتى تحقق أفضل استفادة من مواطن قوة " جيفرى " .

بما أن " جيفرى " يحب أن يأخذ على عاتقه إنجاز المهام المحددة ، فقد قررت تغيير مسئوليته فى المتجر ليصبح مسئولاً عن المهام المحددة ، والتى تعنى فى عالم (وولجرينز) عملية " إعادة الترتيب والتعديل " . لقد أصبح مسئولاً عن هاتين العمليتين فى كل أقسام المتجر ، وتلك مهمة شاقة ـ حيث تحتاج تفاصيل عملية التعديل

الأسبوعية لمجلد كامل كي يحتويها ـ وبذلك فقد كان على " جيفرى " تكريس كل وقته في العمل للوفاء بتلك المسئولية . وكان ثمة ثلاثة أسباب وراء ذلك القرار الذى يعيد ترتيب الأدوار بصورة كبيرة داخل متجرها ، وكانت " ميشيل " ترى أن تلك الأسباب تستحق المخاطرة والقيام بذلك التغيير ، وأول تلك الأسباب أن " جيفرى " سيسعد كثيراً بتلك الخطوة وبذلك تزداد إسهاماته ومشاركته فى العمل ، وثانيا ، فإن تكرار " جيفرى " لنفس العمل سيجعله يتحسن فيه ، وثالثاً ، فإن تكاليف " جيفرى " بالقيام بهاتين العمليتين الشاقتين ، سيوفر على باقى الموظفين الوقت والجهد ، فيتمكنون من التركيز أكثر على خدمة العملاء ، ومقابلتهم مقابلة ودودة ، وكانت " ميشيل " ترى أن تلك الخطوة خماسية النجاح ؛ أى تحقق النجاح على خمسة أصعدة ، حيث سيستفيد " جيفرى " ، ويستفيد باقى الموظفين ، وبذلك يستفيد العملاء ، وهى نفسها ستستفيد ، وتكون النتيجة أن تستفيد المؤسسة كلها .

وقد أثبت سير العمل داخل متجرها أنها كانت محقة بشأن ذلك التغيير ، حيث لم يقتصر تحسن سير العمل على تحقيق زيادة فى المبيعات والأرباح فقط ، بل تعداها إلى تحقيق أفضل أداء فى العمل لجميع الموظفين ، وشعور العملاء بالرضا . وخلال الشهور الأربعة التالية حقق متجر " ميشيل " نسبة ١٠٠ ٪ على البرنامج الذى وضعته إدارة (وولجرينز) لأفضل متجر في المبيعات .

حتى الآن والأمور تسير سيراً رائعاً ، إلا أنها للأسف لم تستمر هكذا طويلا ، لقد كان ذلك الترتيب الرائع ، وذلك التركيز على توافق نقاط القوة لدى " جيفرى " مع الدور الذى يلعبه يعتمد أساساً على مدى الرضا الذى يشعر به " جيفرى " فى موقعه الجديد ، إلا أنه لم يشعر بالرضا عن دوره الجديد طويلاً . فبعد تحقيق نجاح هائل فى دوره الجديد ازدادت ثقته بنفسه ثم صار لديه اعتقاد بأن لديه الكثير ليقدمه للمتجر . وبعد ستة أشهر أراد أن يترقى إلى وظيفة إدارية .

ولم تشعر " ميشيل " بالحزن ، ولا الضيق إزاء تلك التطلعات ، فقد كانت تراقب المواقف وكانت تتابع التقدم الذى يحرزه " جيفرى " عن كثب حتى توصلت لقناعة أنه قد يحرز نجاحاً كمدير إذا تلقى التدريب المناسب ووضع فى المكان المناسب ، وكانت ترى أنه كمدير سيصبح مديراً مدققاً ذا عقلية تحليلية ، مهتماً بكل الأمور ويعتمد على التفكير وليس على الانفعال ، إلا أنها كانت ترى أنه بتلك المواصفات لن يجد له مكاناً داخل عالم (وولجرينز) .

لذلك قررت ترقيته إلى منصب مساعد مدير ، وبذلك فقد هدمت كل البناء الذى اجتهدت لتكوينه من توزيع الأدوار والمسئوليات داخل متجرها ، فمن سيأخذ دور " جيفرى " بعد ترقيته ؟ هل فى المتجر من يتمتع بمواهبه التحليلية وحب المهام المحددة ، كلا ، لا يوجد . ما الخطوة التالية إذن ؟ هل ينبغي أن تبحث عن موظف جديد يمكنه القيام بدور " جيفرى " ، أم تعود إلى الترتيب القديم للأدوار حيث كل موظف مسئول عن قسمه مسئولية كاملة بما فى ذلك عمليتا إعادة الترتيب والتعديل ؟

وكانت " ميشيل " مستعدة دائماً لتلك الأسئلة ، فلم تستيقظ ذات صباح قائلة : " اللعنة ، إن لدىّ مشكلة فى المتجر " ، بل كانت شأن كل لاعبى الشطرنج المحترفين تفكر فى الخطوتين القادمتين ، وبهذا فقد كانت جاهزة عندما أتى إليها " جيفرى " يطلب الترقية .

كانت هناك موظفة فى قسم مستحضرات التجميل اسمها " جيونا " ، قد أشرت إليها من قبل ، وكانت " ميشيل " ترى فيها مديرة واعدة . وكانت " جيونا " فى تقدير " ميشيل " تمثل مشكلة مزدوجة ، فلم تكن تقتصر مهاراتها على المهارة الفائقة فى جعل العملاء يشعرون بالراحة ـ حيث كانت تتذكر أسماءهم ، وتجيد الحديث معهم حتى ولو على الهاتف ـ بل كانت أيضاً غاية فى الترتيب والنظافة وكانت الأصناف المعروضة فى قسم التجميل لديها مصفوفة بصورة رائعة وفى مواجهة العملاء وكل شيء فى قسمها كان

مرتباً بصورة أقل ما يقال عنها إنها مثيرة ، وكان الانطباع العام الذى يتركه ذلك العرض فى نفس العملاء هو رغبتهم فى القفز للوصول للمنتجات المعروضة وتحسسها .

ولكن كانت هناك مشكلة ، فقد كانت " ميشيل " تريد من " جيونا " أن تستخدم مواهبها تلك فى الترتيب والتنظيم فى كل أنحاء المتجر إلا أنها كانت تعلم أن " جيونا " ليست على وفاق مع " كيمبرلى " المشرف عليها . وكانت تعلم أنهما فى حالة وجودهما معاً ، فسوف يبدآن فى مشاكسة بعضهما البعض بما يهدر طاقتهما فى مناوشات يومية لذا فقد قررت أن تتدخل .

وتقول بشأن ذلك : " لقد كنت أعلم أن " كيمبرلى " - فى ظل تلك المناوشات - ليس هو الشخص الأفضل لتدريب " جيونا " ، وكنت أرغب فى نقل " جيونا " من ذلك القسم وتدريبها على شيء جديد حتى تشعر بالرضا عما تقوم بأدائه ؛ لأننى كنت أخطط لأن أقوم بترقيتها إلى منصب مديرة قسم التجميل فى غضون شهرين بعد أن يترقى " كيمبرلى " إلى منصب مدير مساعد " .

لنتوقف هنا للحظة . هل استوعبت كل ذلك ؟ فى حالتنا هذه ، كان لدى " ميشيل " موظفان بحاجة للترقى ، وإذا أخذنا " جيفرى " معهما سنرى أن لدينا ثلاثة موظفين من بينهم اثنان فى حالة صدام دائم ، ولكل منهم مواهبه ، واحتياجاته ، وحجم الأدوار المختلفة التى يقوم بأدائها . وكل ذلك التطور والنمو ، والأداء ينبغى أن يتم التعامل معه بصورة جيدة فى تناغم كامل وسط تقلب طلبات العملاء .

إذا كانت لديك موهبة حقيقية فى مجال الإدارة ، فلن تكون تلك التعقيدات غريبة عليك ، بل إنها قد تستثيرك . ولكن إن لم تكن لديك تلك الموهبة ... حسناً ، إنه لا عجب إذن أن يشعر الناس بالضغوط الهائلة لمهنة المدير . وقد كان الحل الذى قدمته " ميشيل " حلاً عبقرياً بقدر ما كان بسيطاً ، فلقد قررت أن تنقل " جيونا " من قسم " كيمبرلى " وأوكلت إليها دوراً يتناسب مع موهبتيها حيث يمكن

استثمار هاتين الموهبتين أفضل استثمار ، ولكى توجد ذلك الدور الجديد لـ " جيونا " فقد قسمت مهمة " جيفرى " إلى قسمين ، وأوكلت عملية تعديل الأقسام على أساس موسمى لـ " جيونا " حتى يستفيد المتجر بالكامل من ميزة قدرتها الرائعة على تنظيم وصف البضاعة بصورة جذابة ، ولكنها لم تكن تريد أن يفقد المتجر قدرة " جيونا " الثانية المتمثلة فى موهبتها فى خدمة العملاء ، لذا فقد طلبت منها أن تعمل على تعديل الأقسام من الثامنة والنصف وحتى الحادية عشرة والنصف صباحاً ثم تتفرغ لخدمة العملاء بعد استراحة الغداء .

وظلت مهمة إعادة ترتيب الأقسام على أساس يومى منوطة بـ " جيفرى " . وعلى الرغم من أن المدراء المساعدين لا يتواجدون كثيراً داخل المتجر إلا أن " ميشيل " كانت ترى أنه الآن أفضل من يقلب المتجر رأساً على عقب ويعيد ترتيبه خلال مدة لا تتجاوز الساعات الخمس .

وبذلك ، فقد نجحت " ميشيل " فى تحقيق النجاح الخماسى مجدداً ، فقد واتت " جيونا " الفرصة لزيادة حجم إسهاماتها . وتخلصت " ميشيل " من المشاكل الناشئة عن الصدام المتواصل بين " جيونا " و " كيمبرلى " ، وظل " جيفرى " يظهر قدراته فى إعادة ترتيب البضاعة ، واستفاد العملاء من المتجر بعد أن صار أكثر تنظيماً ، وجاذبية . وبذلك فقد حصدت (وولجرينز) أفضل مبيعات فى ذلك المتجر مجدداً .

وأثناء قراءتك لهذا السطور ربما يكون ذلك النظام الجديد قد أصبح غير ذى جدوى وتكون " ميشيل " قد قررت إدخال تعديل جديد وبنفس القدر من الكفاءة ، وتلك القدرة على إعادة تشكيل وتغيير الأمور لتحقيق أقصى استفادة من تميز وتفرد كل موظف بطبيعتها المعقدة ودائمة التغير ، هى جوهر الإدارة العظيمة .

المدراء العظام رومانسيون

" ما مزايا التعامل مع كل حالة وفقاً لاحتياجاتها وظروفها الخاصة ؟ " .

إن هذا العنوان لا يعنى ما قد يخطر ببالك لأول وهلة ولكن معناه سيتضح مع مواصلة القراءة .

إننى الآن أكثر اهتماماً بأننى تركت لديك الانطباع بأن التنظيم المتناغم والمبدع الذى أجرته " ميشيل " فى أدوار ومسئوليات العاملين كان محاولة منها لتحقيق أفضل نتيجة من معطيات ليست جيدة ؛ بمعنى أنها لو أتيحت لها الفرصة من البداية لتوظيف عمال يتمتعون بالعديد من المزايا ، فلم تكن لتواجه تلك الحاجة لإعادة تنظيم سير العمل حتى تتلافى أوجه القصور لدى كل منهم . ومعنى ذلك أن الاستثمار فى أوجه التفرد والتميز لدى كل فرد من العاملين ليس أول مهارة على قائمة مهارات المدراء الجيدين بل هو الملاذ الأخير للمدير الذى لا يعرف كيف يختار الموظفين المناسبين .

وتلك ليست كل القضية ، فالمدراء الجيدون لا يركزون على أوجه التفرد لدى كل شخص لأنهم ارتكبوا خطأ بتوظيفهم أناساً أقل فى مستواهم مما هو مطلوب ، بل إنهم يفعلون ذلك لأنهم يدركون مدى القوة الهائلة للتخصيص وتكليف كل فرد بمهمة تناسبه حتى إذا ساعدهم الحظ على اختيار الموظفين الجيدين فى المقام الأول ، إننى وإن وصفت النجاح الذى حققته " ميشيل " بالخماسى ، إلا أننى لم أستطع أن أوفيها حقها .

إليكم آخرين قد ربحوا من جراء تغييرات " ميشيل " فى أدوار ومسئوليات العمل : أولاً ، وقبل كل شيء فإن الاستثمار فى أوجه التفرد لدى كل موظف يوفر على المدير الوقت ، فحتى أفضل الموظفين موهبة ليسوا من المهارة والخبرة فى شتى المجالات ، والمدير غير الكفء هو ذلك الذى يواجه أوجه القصور تلك ويحاول استئصالها ،

فكان من الممكن أن تقضى " ميشيل " ساعات لا حصر لها فى تدريب " جيفرى " ودعمه بمعسول الكلام حتى يتحسن على صعيد تذكر أسماء العملاء ، والابتسام فى وجوههم ، بل ومصادقتهم ، إلا أنها بفعل ذلك لم تكن لتجنى سوى بعض التحسن الطفيف بما لا يتوافق مع الوقت والجهد المبذولين فى التدريب ، وكان الأفضل من ذلك بكثير أن تقضى وقتها فى تحديد الطريقة المناسبة لتغيير دوره فى العمل حتى يقل ما يقوم به من سلوكيات غير مرغوبة ويزيد ما يقوم به من سلوكيات مرغوبة ، تلك التى يبدو أن لديه قدرة واستعداداً طبيعياً لها ، وبالمثل ، فقد كان من الممكن أن تكرس طاقة هائلة لتدريب " جيونا " على التعامل الجيد مع رئيسها المباشر ، ولكن لماذا العناء بينما لن تكون النتيجة الإيجابية لتلك الطاقة المبذولة فى تدريبها غير مضمونة ، فى حين أن إحداث تغيير طفيف فى دور ومسئولية كل منهما يحررهما معاً من ذلك التوتر فى علاقتهما .

وثانياً ، فإن اكتشاف مواضع التفرد لدى كل فرد وتنميتها يجعل ذلك الفرد أكثر نفعاً حيث تزداد إمكانية الاعتماد عليه ، وهنا لم نجد " ميشيل " تكتفى بالثناء على قدرة " جيفرى " على أداء المهام المحددة ، بل إنها قد أثارت لديه الرغبة فى توظيف تلك القدرة وجعلها الركيزة الأساسية لإسهامه فى العمل داخل المتجر ، وطلبت منه أن يتملك ناصية تلك القدرة ، وأن يمارسها ويزيدها ويحسنها . وباختصار فإن لسان حالها كان يقول له : " إذا كان ذلك أفضل ما لديك ، فأنا أتوقع منك أن تسهم به وتزيده على أساس يومى " ، ومن الواضح أنها كانت تبعث نفس تلك الرسالة إلى كل العاملين معها . ولا عجب إذن بعد أن شعر كل من يعمل معها بضرورة إظهار أفضل ما لديه - أياً كان ذلك الأفضل - فى أن متجرها حافظ على نجاحه المستمر شهراً بعد شهر ، وعاماً بعد آخر .

ثالثاً : إن الاستثمار فى أوجه التميز لدى كل فرد يخلق إحساساً أقوى بالفريق ، قد يبدو ذلك غير منطقى ، إلا أنك كلما أمعنت

التفكير فيه ، ازدادت عندك مصداقية ما أقول ، إن الفريق القوى يبنى على فكرة التكافل ، و " التكافل " قد يبدو لفظاً جافاً ، إلا أنك إذا حاولت اكتشافه ستجد أن معناه الحقيقى هو أن كل فرد فى الفريق ينظر للآخر ولسان حاله يقول : " إننى بحاجة إليك ، إننى أعتمد عليك ، وأقدرك ؛ لأنك تقوم بأداء ما لا أستطيع القيام به . وهو نفس ما أشعر به تجاه ذاتى حيث إننى أقوم بأداء ما لا تستطيع أنت أداءه " . إن المدير بتحديد أوجه التميز لدى كل فرد وتأكيده عليها والاحتفاء بها ، فإنه يزيد من قوة ذلك الشعور لدى الفريق حيث يجعل العاملين يحتاجون بعضهم البعض . فبرغم العبارة البالية التى تقول : " ليس هناك " أنا " فى الفريق " ، إلا أنه وكما جاء لسان " مايكل جوردون " بطل كرة السلة : " هناك " أنا " فى الفوز " .

وأخيراً ، فإنك باستثمار أوجه التميز لدى كل شخص ، فإنك تقدم قدراً صحياً من إحداث الانقلاب فى مجال عملك حيث تقلب الأمور رأساً على عقب ، إنك بذلك تقلب المنظومات الحالية رأساً على عقب ـ هل إذا تولى " جيفرى " مسئولية عمليتى إعادة الترتيب والتعديل فى المتجر بكامله سيحظى بدرجة أكبر أو أقل من الاحترام مما لو شغل منصب مساعد مدير ؟ إنك تبدل الافتراضات السائدة التى تقرر أن فلاناً ينبغى أن يفعل كذا ـ هل سيكون من الضرورى أن يطلب " جيفرى " إذناً ، إذا ما ابتكر وسيلة جديدة فى إعادة ترتيب وتعديل وضع المعروض من البضاعة قبل أن يقوم بتنفيذ تلك الوسيلة المبتكرة أم يقوم بتطبيقها من تلقاء نفسه ؟ إنك بذلك تغير الاعتقادات القائمة التى توضح الموطن الصحيح للخبرة لدى الأفراد ـ إذا ما اكتشفت " جيونا " أن طريقتها فى عرض المنتجات الجديدة تفوق تلك التى يأتى بها بيان من إدارة المؤسسة ، هل كانت ستعارض تلك الطريقة القادمة من الإدارة العليا أم تستسلم لها وتتجاهل قدراتها فى العرض ؟

ربما لا توجد إجابة صحيحة عن تلك الأسئلة ، إلا أن تلك الأسئلة من المؤكد أنها ستعمل على استنفار سياسة المؤسسة الثابتة والقناعة

السائدة بمدى جدواها ، وبذلك تعاود المؤسسة التفكير فى أدائها أو تصبح أكثر تساؤلاً ، وأكثر ذكاءً ، وأكثر قدرة على الاستفادة من الإجابة عن تلك الأسئلة وتضمينها سياساتها المستقبلية على الرغم من حجمها الهائل كمؤسسة .

إن المدير باستثماره فيما هو متفرد ومتميز لدى كل فرد يستثير النجاح الفردى والتميز لدى ذلك الفرد . والناس عندما يحققون تميزاً لا يتحسن أداؤهم فحسب ، بل يواصلون التحسن والتميز بثقة ، وذلك يعنى أن رؤيتهم للأمور تتحسن ؛ لأنهم أصبحوا على دراية بالتفاصيل الدقيقة فى مجال محدد حيث تزداد قدرتهم على التحسن والأداء الأفضل داخل ذلك المجال ، ومن يدرى أى نوع من الاكتشافات المذهلة التى قد يتوصلون إليها ، ربما يرفض المدير تلك الاكتشافات الجديدة التى قد يتوصلون إليها ، إلا أن المدير العظيم سيكون من الحكمة بالقدر الذى يجعله يستمع لتلك الاكتشافات ويفحصها بحرص .

وعلى الرغم من المزايا العديدة لمراعاة الخصوصية فى العمل ، قد يقول المتشككون : " نعم ، ولكن أليس من المحتمل أن يتجاوز الاحتفاء بالتميز والتفرد لدى كل فرد المعدل الطبيعى ؟ إن هدف أية مؤسسة يتمثل فى تحقيق أهدافها ، وليس فى إعطاء كل فرد الفرصة للتعبير عن ذاته . ولن يكون متاحاً لك دائماً أن تعمل على التوافق مع المتطلبات الفردية لكل موظف على حدة حتى تحقق ذلك الهدف " .

وذلك المثال هو أحد الأمثلة القليلة التى يكون فيها المتشككون على حق ، حيث يحفل التاريخ بأمثلة عن الذين ركزوا تفكيرهم على الأمور المتفردة لديهم لدرجة أنهم لم يعودوا يسهمون فى مجتمعهم ، بل انحدر بهم الحال إلى التمركز حول الذات . ومن بين أبرز الأمثلة على ذلك مثال من بريطانيا حيث يذكر مؤرخ جامعة أوكسفورد " ثيودور زيلدن " فى كتابه (An Intimate History of Humanity) مثالين من هذا النوع وهما : " الدوق الخامس لإمارة بورتلاند ، الذى كان

مهووساً بحب الخصوصية حتى إنه رفض أن يدخل أحد غرفة نومه حتى طبيبه المعالج حيث طلب منه أن يشخص حالته بينما هو واقف خارج غرفة النوم من خلال أحد الخدم ولم يسمح له بقياس درجة حرارته إلا من خلال الخادم ، والمثال الآخر يتمثل في " جون كريستي " الذى بنى لنفسه داراً للأوبرا في " جلايندبورن " جنوب شرق إنجلترا حيث كان على رواد تلك الأوبرا أن يرتدوا زياً رسمياً كاملاً مع ضرورة ارتداء حذاء رياضي قديم ، وكان " كريستي " يقوم بتقديم ضيوفه لبعضهم البعض بأسماء مستعارة . ومات " كريستي " قبل أن يتم بناء مأوى للكلاب التى بصحبة رواد الأوبرا التى بناها " .

كيف يمكنك تحديد إذا ما كان عليك مواصلة محاولة الاستثمار فى أوجه التفرد لدى كل فرد ، أو إذا ما كانت أوجه التفرد تلك لدى أحدهم من الغرابة بحيث يتوجب عليك إيجاد شخص آخر للقيام بذلك الدور حتى تقل نسبة الخسائر ؟

حسناً ، بما أن كل فرد فى ذاته هو حالة متفردة ، فليس هناك إجابة واحدة ، إلا أن ثمة نقطة مرجعية للإجابة . وتتمثل تلك النقطة المرجعية فى أنه إذا كانت إسهامات ذلك الشخص للمؤسسة جيدة وتستحق التقدير ، فمن الأفضل إجراء بعض التغييرات فى الأوضاع القائمة حتى تستطيع توظيف ذلك التفرد ، والعكس بالعكس . إن الهدف من مراعاة الخصوصية ليس مساعدة كل فرد فى استحضار الإبداع الذى بداخله ، أو ما شابه ، بل الهدف منه هو مساعدته على الإسهام بأفضل ما يمكنه ، وإذا لم يكن يقدم تلك الإسهامات ، فلا داعى لإهدار وقت الجميع ، وقم بفصله فوراً . وكما اعتاد أحد زملاء العمل السابقين أن يقول : " ثمة خيط رفيع بين الشخص المتميز الذى يصعب إرضاؤه وبين الشخص المتعطل غريب الأطوار ، ذلك الخيط هو أداء كل منهما " .

وفى معرض حديثنا عن العلاقة بين التخصص والأداء ، فإن المدراء العظام لا يهتمون بأوجه التفرد لدى كل فرد لمجرد أن ذلك يسهم فى

زيادة تنوع الأداء ، بل لأنهم لا يستطيعون سوى فعل ذلك بحكم تكوينهم . وذلك ما يفسر عنوان هذا الجزء " المدراء العظام رومانسيون " وذلك لا يعنى أو يتضمن أن جميع المدراء العظام تمتلئ أعينهم بالدموع أثناء مشاهدتهم أفلام " توم هانكس " أو " ميج رايان " على الرغم من أن ذلك قد يحدث (فمن منا لم يحب فيلم (Sleapless in Seatlle) ؟ بل إن ذلك يعنى أنهم رومانسيون بمثل رومانسية شعراء القرن التاسع عشر أمثال : " لورد بايرون " ، و " شيلى " ، و " كيتس " . ولنعد للاقتباس من كتاب " ثيودور زيلدن " مرة أخرى حيث يكتب قائلاً : " يذهب الرومانسيون إلى أن كل إنسان يتمتع بمزيج من الخصائص الإنسانية بصورة متفردة ، وأن على كل إنسان أن يجعل هدفه التعبير عن ذلك التفرد بطريقته الخاصة فى الحياة تماماً مثلما يعبر الفنان عن نفسه فى عمله الإبداعى . والرومانسى يستشعر تلك الخصوصية لدى الآخرين ويعتبرها شيئاً مقدساً ، ليس بسبب أهمية أو سلطة ذلك الآخر ، بل لأن تلك هى طبيعته ... [إنهم] يرون فى كل شخص شخصاً آخر مختلفاً ، شخصاً أكثر رحابة وسعة من حديقة غناء ، أو بحيرة تعج بالأسماك ، وبداخل كل نبات من نباتات الحديقة حديقة أخرى ، وبداخل كل سمكة من أسماك البحيرة بحيرة أخرى " .

والمدراء العظام ـ تماماً كما كان الرومانسيون ـ دائماً مبهورون بالتفرد لدى كل فرد ، وبالفرد ذاته ، وبالفروق الدقيقة التى تجعل شخصاً مثل " جيفرى " يشعر بالملل عندما توكل إليه مهمة فضفاضة مثل ترتيب وصف البضائع داخل المتجر ، فى حين أنه ينهض متحمساً عندما يطلب منه أداء عمل محدد كإعادة ترتيب قسم الأغذية أو الفيتامينات . وقد تبدو تلك الظلال الخفيفة من التميز محيرة ومربكة للآخرين ، فى حين أنها تبدو للمدراء العظام واضحة جلية ورائعة تماماً مثل مجموع ألوان قوس قزح ، وهم يعترفون بها ويتعاملون معها تعاملهم مع احتياجاتهم ورغباتهم الشخصية .

وبالطبع فإن ذلك يثير سؤالاً وهو : هل الاستثمار فى تفرد كل شخص مهارة يمكن تعلمها أم هى مهارة فطرية ؟ والإجابة أن تلك المهارة تحتمل الوجهين ، لقد كانت " ميشيل ميللر " شأن كل المدراء العظام تتمتع بقدرة خارقة على التقاط الذبذبات الصادرة عن ذلك الأسلوب المتفرد ، واحتياجات ، ورغبات كل فرد فى فريقها فى العمل ، لقد اخترت التركيز على ما اكتشفته بشأن " جيفرى " ، و " جيونا " ولكن أرى أنه يجب عليّ أن أخبركم أنها قد جعلتنى خلال لقائى بها أرى مختلف الموظفين بعينيها حيث كان توصيفها لطبائعهم وشخصياتهم بنفس دقة ووضوح توصيف " تشارلز ديكنز " لشخصياته فى رواياته . ولقد كانت تلك القدرة من الوضوح لدى " ميشيل " لدرجة أننى أراهن أنها قادرة على التعرف على أوجه التفرد لما يزيد على أربعين أو خمسين من الموظفين التابعين لها مع قدرتها على تمييز ذلك التفرد واستثماره .

وإذا كانت موهبة التدريب الفطرية هى الموهبة الأولى المطلوبة للمدراء العظام كما سبق أن أوضحت فى الفصل الأول ، فإن القدرة على إدراك الفروق الفردية بين الموظفين هى الموهبة الثانية لأولئك المدراء ، ففى النهاية ، فإنك إن لم تستطع رؤية التفرد لدى أحدهم ، فإنه من الصعب أن تستثمر ذلك التميز .

كيف يمكنك التعرف على إذا ما كنت تتمتع (أنت أو غيرك) بدرجة معينة من تلك الموهبة ؟ إن أبسط طريقة لذلك هى أن تسأل نفسك بعض الأسئلة من قبيل :

- ما الطريقة المثلى لتحفيز العاملين لديك ؟
- كم مرة ينبغى أن تتابع أداء أحد الموظفين ؟
- ما الوسيلة المثلى للثناء على أحد الموظفين ؟
- ما الطريقة المثلى لتعليم أحد الموظفين ؟

توقف للحظة لتفكر جيداً فى إجابتك .

إذا وجدت نفسك تجيب عن كل من الأسئلة السابقة قائلاً : " حسناً ، إن ذلك يعتمد على طبيعة كل موظف " ، فإن ذلك دلالة جيدة على أن لديك قدراً معيناً من تلك الموهبة . وذلك كله أمر جيد (على الأقل طالما تعلق الأمر بجهودك كمدير) ، إلا أن حقيقة تمتعك بتلك الموهبة لا يعنى بالضرورة أنك مهيأ لتوظيفها التوظيف الأمثل . فى الواقع العملى - وبحكم أن معظم المؤسسات تتجاهل الحاجة للاستثمار فى أوجه التميز والتفرد لدى كموظف - فإن الاحتمال الأكبر هو أن يظل الجزء الأكبر من تلك الموهبة حبيساً لا يجد متنفساً له .

ولحسن الحظ - وكما سنجد فى الصفحات التالية - فإن هناك بعض المهارات والأفكار التى يمكنك تعلمها لتحسين تلك الموهبة ، وبذلك تعمل على تقويتها واستخدامها كأساس جوهرى لأسلوبك فى الإدارة .

الوسائل الثلاث للإدارة الفعالة

" ما الأمور الثلاثة التى ينبغى أن تعرفها عن أحدهم حتى تستطيع إدارته بصورة فعالة ؟ " .

على الرغم من أن الرومانسيين كانوا محقين فى أن كل شخص " فى رحابة وتعقيد حديقة غناء مليئة بالنباتات ، وبحيرة مليئة بالأسماك ، وأنه بداخل كل نبات من نباتات الحديقة حديقة أخرى ، وبداخل كل سمكة من أسماك البحيرة بحيرة أخرى "

إلا أنك كمدير لن تحرز تقدماً كبيراً إذا ما وقعت فى أسر التصور الخاطئ بأن لدى كل شخص قدراً لا محدود من التفرد ، إن سيد الموقف هنا هو قانون تناقص العوائد (قانون فى الاقتصاد يقول إنه عند زيادة أحد عوامل الإنتاج مع ثبات العوامل الأخرى بصورة تدريجية فإنه سيتم الوصول إلى مرحلة تصبح عندها أى زيادة فى هذا العامل ينتج عنها نقص فى الإنتاج أو العوائد) ، فبعد مرحلة معينة عليك

تحديد نشاط بحثك عن أوجه التفرد لدى كل شخص وتقوم بتجميع كل ما توصلت إليه عن أوجه التفرد تلك لتقوم بمساعدة ذلك الشخص على الأداء .

ما معنى ذلك ؟ حسناً ـ من المؤكد أن ذلك سيختلف من شخص لآخر تبعاً لطبيعة كل شخص ، إلا أنه على الأقل هناك أمور ينبغى عليك معرفتها عن كل شخص تريد إدارته بصورة فعالة ، تلك الأمور يمكنك توظيفها لتحريك ذلك الشخص باتجاه الأداء الجيد ، أولاً : عليك أن تعرف مواطن قوة وضعف ذلك الشخص ، ثانياً : عليك أن تعرف محفزاته أو ما يستثيره للعمل ، ثالثاً : عليك معرفة أسلوب ذلك الفرد فى التعلم . إن التعرف الدقيق على تلك الروافع سيتيح لك المعلومات الكافية لبدء لعب الشطرنج .

مواطن القوة والضعف

إن سؤال أى مدير عن مواطن قوة وضعف أى من موظفيه بنفس درجة بساطة سؤال رسام عن الألوان الأساسية التى يقوم باستخدامها . وذلك لا يعنى أن من السهل دائماً التعرف على مواطن القوة والضعف لدى كل فرد ، إننا إذا أخذنا بالاعتبار أن الكثيرين لا يستطيعون تحديد مواطن قوتهم وضعفهم ، فقد يكون تحديد مواطن قوة وضعف أى شخص أمراً غاية فى الصعوبة . (ومع ذلك فإننا سنقدم بعض أفضل الطرق لتحديد مواطن القوة والضعف لدى كل شخص فيما يلى من الكتاب) . ونصيحتنا لتحديد مواطن القوة والضعف لدى العاملين صريحة مباشرة ، فإن ما يميز المدير الجيد عن الضعيف هو قراراته بشأن ما ينبغى فعله بمواطن القوة والضعف لدى كل شخص عند اكتشافها .

يعتقد المدير غير الجيد أن معظم المهارات والمواهب يمكن تعلمها ، وبذلك فإن جوهر عملية الإدارة يتمثل فى تحديد مواطن الضعف لدى كل موظف والقضاء عليها .

بينما يعتقد المدير الكفء عكس ذلك تماماً ، فهو يرى أن معظم الخصائص المؤثرة لدى أى موظف خصائص فطرية ، ولذا فإن جوهر عملية الإدارة يتمثل فى الاستفادة من تلك الخصائص بأقصى فاعلية ممكنة حتى يمكن لها أن تسهم فى تحسين الأداء .

ومن الطبيعى أن تؤدى تلك المعتقدات المتباينة إلى أساليب إدارة مختلفة تمام الاختلاف ، فنرى المدير غير الجيد يشعر ببعض الريبة تجاه مواطن القوة لدى العاملين ويخشى - إن كانت لديهم أو عرفوا أنهم يتمتعون بها - أن تزداد ثقتهم بأنفسهم بل قد تصل تلك الثقة لدرجة الغرور. ولذلك يرى ذلك المدير أن عليه أن يقدم لكل موظف مردوداً واضحاً ودقيقاً عن مواطن ضعفه هادفاً من وراء ذلك إلى أن يتحمل كل موظف مسئولية أوجه القصور لديه وبذلك يشغل نفسه بمحاولات التغلب عليها . وعندما يحرز أحد الموظفين نجاحاً فى العمل يعمل ذلك المدير - عن عمد - على امتداح العمل الشاق الذى قام به حتى يعرفه أن لديه أوجه قصور ينبغى التغلب عليها .

أما المدير العظيم فإنه يفعل عكس ذلك تماماً ، فهو لا يبالى بقصة الثقة الزائدة لدى الموظف ، بل على النقيض من ذلك فإن خوفه الأكبر يتمثل فى فشله فى مساعدة كل موظف على توظيف مواهبه الفطرية لتحقيق النجاح . وبذلك فإنه يقضى جل وقته إما فى تشجيع كل موظف على التعرف على مواطن قوته ، وممارستها وتحسينها ، وإما فى إعادة ترتيب الأدوار داخل منظومة العمل كما فعلت " ميشيل ميللر" حتى يحقق أقصى استفادة من مواطن القوة تلك . وإذا نجح أحد الموظفين فى أداء عمله لا يقوم المدير الجيد بامتداح العمل الجاد الذى بذله ، بل يعمد إلى أن يخبر الموظف أن ذلك النجاح إنما جاء نتيجة لقدرته على توظيف مواطن قوته التوظيف الأمثل .

والمدراء العظام يقومون بذلك غريزياً ، وقد أكدت البحوث الحديثة صحة غريزة أولئك المدراء ، وتخبرنا الحكمة التقليدية مثلاً أن إدراك الشخص لإمكاناته أمر حسن بمعنى أن أولئك الذين لديهم تقدير

حقيقى وواقعى لمواطن قوتهم وضعفهم يفوقون فى الأداء أولئك الذين تتميز تقديراتهم لذواتهم بالتضخم ، وذلك يعنى باختصار أن الثقة غير الواقعية بالنفس تؤدى إلى السقوط ، ومن هنا كانت الدراسات الاستطلاعية السائدة والتى تظهر لكل موظف كيف يقيم زملاءه ، وتقاريره المباشرة ، وأداءه .

إلا أنه فى حالتنا هذه ، فإن الحكمة التقليدية السائدة يجانبها الصواب ، حيث تعلن البحوث الحديثة أن الإدراك الواقعى من الموظف لقدراته وإمكاناته قلما يؤدى إلى زيادة أدائه ، بل إنها قد تعيق ذلك الأداء فى العديد من الحالات . وتؤكد تلك البحوث أيضاً أن الثقة بالنفس هى التى تعمل على زيادة الأداء حتى إن لم يكن لتلك الثقة أى أساس فى الواقع .

وعلى سبيل المثال ، فقد قام الباحثون فى عدد مختلف من الجامعات بإجراء بحوث اعتمدت على سؤال أطفال من شرائح اجتماعية واقتصادية دنيا عما إذا ما كانوا يعتقدون أن بإمكانهم الالتحاق بالجامعة . وتوضح الحقائق الموضوعية فى هذه الحالة ضعف فرصة أولئك الأطفال ـ بوضعهم الاقتصادى الضعيف ـ فى مواصلة التعليم الثانوى ناهيك عن الالتحاق بالجامعة . وأوضحت الدراسات أن الأطفال الذين لم يروا لديهم القدرة على الالتحاق بالجامعة ـ والذين يمكن أن نطلق عليهم هنا (واقعيين) فى تقديرهم لأنفسهم ـ انتهى بهم الحال وفقاً لتقديرهم لأنفسهم ، ولم ينجح إلا عدد محدود للغاية فى الالتحاق بالجامعة ، وعلى الجانب الآخر ، فقد انتهى الحال بنسبة كبيرة من الأطفال الذين كانوا يرون أن لديهم المقومات اللازمة لدخول الجامعة ـ وهم من يمكن أن نطلق عليهم متفائلين (بصورة غير واقعية) ـ بالالتحاق بالجامعة ، وهنا نرى أن الواقعية أعاقت الأداء فى حين أن الثقة بالنفس دعمته .

ونفس النتائج السابقة توصل إليها الباحثون عند دراستهم للعلاقة بين القلق الاجتماعى ، والنشاط الاجتماعى للفرد (والأخير كان ينظر

إليه على أنه سلوك مرغوب) حيث قام الباحثون بانتقاء مجموعتين من المتطوعين : المجموعة الأولى ، يتميز أفرادها بالقلق والعصبية ، والمجموعة الثانية من النشيطين اجتماعياً ، ثم قام الباحثون بقياس المهارات الاجتماعية لدى كلتا المجموعتين : مدى قوة تذكرهم لأسماء الآخرين ، ومدى شعورهم بالراحة عند تقديم أنفسهم للغرباء ، إلخ . وكم كانت دهشة الباحثين عندما وجدوا أن ليس ثمة اختلاف من أى نوع فى مستوى كل مهارة من تلك المهارات لدى أفراد المجموعتين .

وبعد ذلك طلب الباحثون من المتطوعين أن يصنفوا أنفسهم طبقاً لدرجة مهاراتهم الاجتماعية . وهنا اختلفت المجموعتان اختلافاً بيناً ، فقد قام المتطوعون فى المجموعة القلقة والمتوترة بتصنيف مهاراتهم تصنيفاً دقيقاً واقعياً ، بينما قام أفراد المجموعة الثانية من النشطاء اجتماعياً بتصنيف مهاراتهم بصورة مبالغ فيها ، حيث كانوا يعتقدون أن لديهم مهارات لم تكن لديهم فى الواقع . وكما حدث مع أطفال المدارس فى الدراسات السابقة ، فلم تسبب لهم تلك الرؤية الإيجابية المبالغ فيها أية مشكلة ، بل دفعتهم لتطبيق والاستفادة من المهارات التى كانوا يتوهمون تمتعهم بها .

وللمرة الثانية ، فقد أدى التقدير الواقعى للقدرات والإمكانات إلى إعاقة الأداء بينما عمل التقدير غير الواقعى للقدرات والإمكانات على حث الأداء ودعمه .

إذا أخذنا بالاعتبار أن معظم مؤسسات الأعمال تُعلى من قيمة التقدير الدقيق والواقعى للقدرات وتجعل الهدف من وراء عملية الثناء على أداء العاملين إعطاءهم صورة كاملة ودقيقة عن مواطن ضعفهم وقوتهم ، فإن نتائج الدراسات السابقة التى تؤكد أن الواقعية لا تحرك الأداء قد تبدو محيرة وغامضة بالنسبة لك . وعلى الرغم من ذلك ، دعنا نتناول نتائج دراسة أخرى حديثة حتى لا تختلط عليك الأمور وتخرج بانطباع أن الثقة الزائدة هى السر فى نجاح أى شخص .

فـى الآونـة الأخـيرة تم إنفـاق الكـثير مـن الأمـوال وبـذل الكـثير من الوقـت فـى عمليـة إعـادة تقـديم المـواد التعليميـة للأطفـال بغـرض جعلـها أكثـر سـهولة وتشـويقاً ، حيـث يعتمـد التقـديم الجديـد لتلـك المواد على نمط اختبارات أكثـر تشـويقاً ، وبـرامج تعليميـة فـى التلفـاز ومـن خـلال ألعـاب فيـديو أكثـر إثـارة . وتعتمـد هـذه النظريـة علـى أن قدرات الأطفال التحصيلية سوف تزداد مـن خـلال هـذه الوسـائل . وهـذا الاعتقـاد السـائد يفسـر النجـاح الهائـل الـذى يحققـه برنـامج الأطفال عالم سمسم وكذلك النجاح الذى حققته بـرامج أخـرى مثـل ، Blue's Clues, Dora , Explorer سواء بين الأطفال أو الكبار .

وللأسف فإن ذلك الاعتقاد غير صحيح ، فعلـى الـرغم مـن أن تلـك الـبرامج ممتـازة (علـى الأقـل فـى رأى اثـنين مـن النقـاد الصـغار فـى منزلى) ، إلا أنه من الواضح أن تلك البرامج لا تعلـم الأطفـال الكـثير . ففـى دراسـة تحـت عنـوان : " التلفـاز " وسـيلة سـهلة ، بينمـا الكتـاب المطبـوع " وسـيلة جافـة " فـى جريـدة علـم الـنفس التعليمـى Journal of Educational Psychology يؤكد الباحثون أنهم توصـلوا إلى أن " الأطفال يسـتثمرون الجهـد المعرفـى الـذى يبذلونـه فـى قـراءة الكتاب ، ويتعلمـون أكثـر مـن خـلال وسـائل التعلـيم التـى يعتبرونهـا صعبة ، كالامتحانات مثلاً ، لكنهم يبذلون جهداً أقل وبالتالى يتعلمـون أقـل مـن وسـائل التعلـيم التـى تغطـى نفـس المجـال المعرفـى والتـى يعتبرونها وسائل سهلة مثل برامج التلفاز " . والمغزى من وراء ذلك هـو أن المدير إذا أراد للعاملين لديه أن يجتهدوا فى العمـل ، ويركـزوا كـل جهودهم فيه ، فإن عليه أن يقنعهم بأن المهـام الموكولـة إلـيهم تفرض عليهم تحدياً . وعليه أيضاً أن يسرب إليهم قدراً صحياً من الخوف من مدى صعوبة المهام الموكلة إليهم ، أما إذا مـا تـركهم يعتقـدون أن تلـك المهام سهلة ، فإنه سيقلل كلاً من تعلمهم وأدائهم .

وقد يبدو هذا متعارضاً مـع النتـائج السـابقة التـى تـربط بـين الثقـة الكبيرة بالنفس وبين جودة الأداء إلا أنهما واقعياً لا يتعارضان ، وإليكم

توضيح كيف تتوافق تلك النتائج مع بعضها البعض ، وبذلك التوضيح تستطيع أن تدير العاملين معك بصور أكثر فعالية .

طبقاً لنتائج الدراسات ، فإن أولئك الذين يشعرون بقدر كبير من تقديرهم لذواتهم يفوقون فى الأداء أولئك الذين يتبنون رؤية واقعية لقدراتهم وإمكاناتهم ، وتوضح تلك الدراسات أيضاً أن أولئك المتفائلين من ذوى التقدير العالى لذواتهم أكثر مثابرة عندما يواجهون عقبات فترى لسان حالهم يقول : " إننى لن أستسلم لتلك العقبة لأننى أومن بأن لدىّ مقومات التغلب عليها والنجاح " . لذا ، فإذا أردت أن تجعل الشخص يبذل أقصى ما لديه ويثابر في وجه المصاعب ، فعليك أن تدعم اعتقاده وثقته في مواطن قوته وتبالغ فى التأكيد على تلك القوة ، بل عليك حتى أن تجعله على ثقة - قد لا يكون لها ما يبررها - بأن لديه مقومات النجاح . إن مهمتك ليست إعطاء الموظف لديك صورة واقعية بحدود قوته ، وتحميله المسئولية عن مواطن ضعفه فأنت مدير ولست طبيباً نفسياً . إن مهمتك تتمثل فى أن تجعل ذلك الموظف يقدم الأداء الأفضل .

ولنقلها صريحة دون مواربة ، إن مهمتك تتمثل في بناء ثقة الموظف بنفسه وليس معرفته بنفسه . لذا ، فإن عليك بعد أن تحدد أهدافك أن تزيد من اعتقاد الموظف بمواطن قوته ثم تقدم إليه التحدى المتمثل فى اكتشاف أفضل وسيلة لتوظيف مواطن القوة تلك لتحقيق تلك النتائج .

إلى الآن ، والأمور على ما يرام ، ولكن كيف يمكنك تجنب احتمالية أن تؤدى عملية دعم الثقة بمواطن القوة لدى أحد الموظفين إلى أن يصير منتفخ الأوداج ويتصرف فى العمل بصورة توحى بعدم الاهتمام ؟ حسناً ، فى هذه الحالة ليس من المفروض أن تعيده إلى حجمه الطبيعى بسرد تفاصيل نقاط ضعفه ، وأن عليه أن يبدأ فى علاج تلك النقاط ، أحياناً ما يغرى هذا السلوك المدير خاصة مع الموظف الذى يبدى كبراً ويصعب إرضاؤه ، إلا أنه لابد أن يقاوم - كمدير - هذا السلوك . إن المدير إن فعل ذلك ، فإنه سيثير شكوك

الموظف فى نفسه ، وبالرغم من أن إثارة شكوك الموظف فى نفسه قد تكون مفيدة فى بعض الأحيان إلا أنها من غير المحتمل أن تساعد على الأداء الجيد .

وبدلاً من ذلك قم بزيادة التحديات التى تواجه ذلك المتكبر بأن تحدد النتائج التى تريد تحقيقها ثم أخبر ذلك الموظف المتكبر عن مدى الصعوبة التى سيلاقيها فى إنجاز تلك المهام . أكد له أهميتها ومدى تعقيدها وركز على الوتر الحساس لديه " لم يستطع أحد القيام بذلك من قبل " افعل أى شىء لتحصل على انتباهه وتجعله يتعامل مع ذلك التحدى تعاملاً جدياً .

وباختصار ، فإن الحالة العقلية التى ينبغى أن تجعلها مسيطرة عليه تتمثل فى أن تجعله يقيم تقييماً واقعياً مدى صعوبة المهمة الموكلة إليه ، وفى نفس الوقت يقيم قدراته تقييماً متفائلاً بصورة غير واقعية بما يجعله يعتقد أن بإمكانه التغلب على تلك المشكلة . وكلما ازدادت قدرتك ومهارتك فى خلق تلك الحالة العقلية لدى كل موظف لديك ، ازدادت كفاءتك كمدير .

وإذا نجح ذلك الموظف فى المهمة الموكلة إليه ، هل ينبغى الثناء على عمله الشاق والجاد أم على مواطن قوته ؟ الثناء ينبغى أن يكون فى كل الحالات على مواطن القوة وليس على العمل الجاد . عليك كمدير أن توضح للموظف الذى نجح فى أداء مهمة معينة أن مواطن قوته هى التى قامت بتحقيق كل النجاحات ، حتى إذا لعبت عوامل خارجية أخرى دوراً مهماً ومحورياً فى نجاح ذلك الموظف ، عليك دائماً التأكيد على أن ذلك النجاح ثمرة لمواطن قوته . قد يكون ذلك التقييم خادعاً بصورة أو بأخرى إلا أنه خداع يؤدى إلى واقع أفضل ، فسوف يعمل ذلك الخداع على دعم ثقة الموظف بنفسه التى يحتاجها ليصمد ويثابر عندما يواجه التحدى التالى ، وما يليه من تحديات .

ماذا إن فشل الموظف فى إنجاز المهمة الموكلة إليه ؟ إن عدم نسبة الفشل إلى العوامل الخارجة على سيطرة الموظف يوضح أن الفشل

نتيجة لتقصير من جانب الموظف فى بذل الجهد ، حتى إن لم يكن ذلك صحيحاً تماماً . وذلك التفسير سوف يجنب الموظف الشعور بالشك فى ذاته ، وبدلاً من ذلك سيمده بشيء يمكنه السيطرة عليه والعمل عليه بينما يعمل جاهداً على إنجاز المهمة التالية .

وماذا لو تكرر الفشل ؟ إن تكرار الفشل يتطلب وسائل علاج مختلفة تماماً . فهو يظهر أن الموظف لديه أوجه قصور لا تتناسب مع الدور الموكل إليه ، ماذا ينبغى عليك أن تفعل فى تلك الحالة ؟

أينبغى أن تتجاهل أوجه القصور تلك ؟ كلا بالطبع . إن كل موظف يناضل لتحقيق متطلبات دوره الوظيفى ، وبتجاهلك لأوجه القصور تلك فإنها قد تقوض مواطن القوة الأخرى لدى الموظف أو تقلل أو حتى تعيق أداءه بالكامل ، لذا عليك ألا تغمض عينيك عن مواطن الضعف لدى أحد الموظفين عندما تظهر لك على أمل أن أوجه القصور تلك سوف تتلاشى من تلقاء نفسها ، بدلاً من ذلك عليك تجربة الأساليب التالية :

أولاً ، عليك تحديد إذا ما كانت تلك الإخفاقات فى العمل ناتجة عن نقص فى المهارات أو المعرفة ، أو ناتجة عن قصور فى الموهبة . وهذا أمر يسهل اكتشافه . وإذا كان الأمر يرجع إلى نقص فى المهارات أو المعرفة ، فعليك فى هذه الحالة أن تعمل على تدريبه فى المجالات التى يعانى إخفاقاً فيها وامنحه بعض الوقت حتى يستوعب التدريب ويطبقه فى العمل ثم راقب أداءه وإذا كان يتحسن أم لا ، فإن تحسن أداؤه ، فلم تعد هناك مشكلة ، أما إن لم يتحسن أداؤه فإن المنطق يقول إنه يخفق لافتقاره إلى بعض المواهب التى لن يصلح أى نوع من التدريب فى " علاجها " ، عليك عندئذ أن تجرب شيئاً آخر للالتفاف حول ذلك القصور أو تحييده .

الأسلوب الثانى ، هل تستطيع أن تجد لهذا الموظف شريكاً جيداً ، أى شخصاً لديه مواهب قوية فى مجالات بعينها تعوض نقاط الضعف التى يعانى منها هذا الموظف ؟ والشراكة ليست انتقاصاً من

قدر الموظف أو دليلاً على عجزه ، بل إنها سر من أسرار الناجحين ، وربما أمكنها - أى الشراكة - مساعدة موظفك الذى يعانى من قصور .

أما إذا لم تجد له الشريك المناسب ، فقم بتجربة الأسلوب الثالث ، وعليك أن تقوم بتعليم ذلك الموظف أسلوباً من شأنه أن يحقق من خلال التكرار والممارسة مالا يستطيع أداءه بالفطرة ، سنرى فى جزء لاحق من الكتاب كيف أن بعض المخرجين وكتاب الدراما كانوا يتميزون فى نواحٍ عديدة من عملهم ، إلا أنهم كانوا يجدون صعوبة فى إخبار العاملين معهم مثل المؤلفين الموسيقيين أو مديرى التصوير أن عملهم أقل مما ينبغى ، وعلى الرغم من ذلك فلم يوقفهم نقص موهبتهم فى المواجهة ويمنعهم عن توضيح أهدافهم ، وبدلاً من اللجوء إلى المواجهة المباشرة مع العاملين الآخرين - عندما تكون تلك المواجهة مطلوبة - فقد كان الأسلوب الذى يلجأون إليه هو اللجوء للرمز باستخدام " إلهة الفن " وكانوا يستخدمون " إلهة الفن " تلك كموطن قوة لهم ، وفى هذه الحالة ، كانوا يدركون من داخلهم أنهم لا يفرضون رأيهم على زملائهم بما يوحى بأنهم أى زملاءهم غير جيدين بما يكفى . وكان ما يقوله ذلك المخرج - لنفسه قبل زميله - هو أن هناك طرفاً ثالثاً مرجعياً - والذى كان " إلهة الفن " فى هذه الحالة - هو من يقرر مدى جودة العمل ، وبالتالى فإن عليه هو وزميله معاً أن يشرعا فى العمل الجاد لتحسين نوعية ذلك العمل .

ويبدو أن تلك الخدعة العقلية كانت تحقق نتائج جيدة معهم . وقد تستحق منك هذه الوسيلة أن تفكر فيها حتى تبتكر شيئاً معادلاً يعمل على معالجة أوجه القصور لدى الموظف المقصر لديك .

والأسلوب الأخير هو أكثر تلك الأساليب تطرفاً . فإذا لم يؤد التدريب إلى تعليم ذلك الموظف المهارات والمعارف اللازمة لدوره ، وإذا أثبتت فكرة الشراكة عدم جدواها ، وإذا لم تجد وسيلة فعالة لعلاج الأمر ، فعليك أن تعيد تنظيم دور الموظف بحيث لا تكون مجالات القصور لديه مطلوبة فى دوره الجديد . سيكون عليك فى هذه الحالة

أن تفعل ما فعلته " ميشيل ميللر " وتعيد توزيع الأدوار والمسئوليات بحيث تصبح أوجه القصور لدى الموظف فى أحد الأدوار غير مطلوبة في دوره الجديد . وتلك الوسيلة ستتطلب منك أولاً قدراً من الإبداعية يمكنك من تصور النظام الجديد فى العمل وثانياً تتطلب منك الشجاعة الكافية لتطبيقها وإبدالها بالترتيب أو النظام القائم ، ولكن تلك الإبداعية والشجاعة قد تسهم بصورة كبيرة فى تحقيق أرباح للشركة مثلما حدث مع " ميشيل ميللر " .

ولإعطاء صورة لتلك الأساليب الأربعة فى الحياة الواقعية ، تأمل معى الأمثلة التالية من عالم " جودى لانجلى " ــ وهى واحدة من أفضل من قابلتهم من المدراء ، فعلى مدار حياتها والمناصب التى تقلدتها والشركات الصغيرة أو الكبيرة التى عملت بها أو حتى عملها فى دول أمريكا الوسطى وحتى منصبها الحالى كنائب مدير مبيعات ملابس النساء فى مؤسسة (آن تايلور) أثبتت " جودى " تميزا فى اكتشاف أوجه التفرد لدى كل موظف عمل معها وكذلك فى الاستثمار فيها . وقد كانت من العبقرية فى ذلك لدرجة أنها كانت دائماً تستطيع إيجاد وسيلة لمساعدة مرءوسيها على النجاح ـ بغض النظر عن طبيعة مشكلة الأداء التى تواجهها .

ولنأخذ " كلوديا " ـ وهى إحدى الموظفات العاملات تحت رئاسة " جودى " كمثال ـ لقد كانت " كلوديا " إحدى مديرات المبيعات ممن يعملن تحت إشراف " جودى " ، وبذلك ، فقد كانت مسئولة ـ أى " كلوديا " ـ عن الجمع بين الإبداعية فى العمل الفنى والعمل التجارى والإدارى ، فقد كان على " كلوديا " أن تعمل بصورة مباشرة مع مصممى الأزياء حتى يصمموا مجموعة من الأزياء تتماشى مع الإطار العام لمجموعة (آن تايلور) . وكان عليها أيضاً أن تتعلم ما يكفى عن تجارة التجزئة بحكم مسئوليتها كمديرة مبيعات حتى تستطيع تحديد والتنبؤ بحجم المبيعات التى قد يحققها كل زى من الأزياء . وإذا لم تلحظ أو أغفلت احتياجات العملاء ، ولو للحظة ، فقد ينتهى بها

الحال إلى تصميم ملابس رائعة إلا أنها لا تحقق المبيعات المطلوبة . وإذا ما ركزت اهتمامها تماماً على أنواع الملابس التى تحقق مبيعات أفضل ، فقد تهمل بعض الأنواع من الملابس التى ليس عليها إقبال كبير حالياً ، إلا أنها قد تحقق مبيعات كبيرة إذا ما قدمت لعملاء جدد .

وعلى مدار الأعوام القليلة الماضية أثبتت " كلوديا " جدراتها وكفاءتها فى كلا الدورين . لقد كانت ذات شخصية قوية جادة ، وذات تفكير تحليلى ، ولديها من حضور الشخصية ما يجعلها تتوافق مع مصممى الملابس وكل فريق العمل ، وفوق كل شيء ، فقد كان لديها ولاء قوى للشركة .

وعلى الرغم من تلك الخصائص ، فقد وصل إلى " جودى " أن زملاء " كلوديا " فى قسم الإنتاج لا يتوافقون معها . من الطبيعى أن تسبب عقلية " كلوديا " التحليلية واهتمامها الكبير بالتفاصيل الإحباط لمن يعملون معها ، لقد بدأ يتسرب إلى زملائها شعور بأن " كلوديا " ستطرح سؤالاً جديداً أو تقدم فكرة أخرى وتطلب منهم مناقشتها والبحث فيها رغم كل الأجوبة والحلول التى قدموها ، باختصار ، فقد كانت " كلوديا " ترهقهم فى العمل .

ولمعالجة ذلك الموقف ، فقد لجأت " جودى " إلى الأسلوب الأول المتمثل فى أن تمد " كلوديا " بالمعلومات التى تحتاجها حتى تسير الأمور سيراً أفضل ، ولحسن الحظ فقد حدث ذلك . لقد اتفقت " جودى " مع " كلوديا " على أن تسافر الأخيرة فى رحلة إلى آسيا فيما يعرف باسم (رحلة لتحديد الأسعار) حيث أتيحت لـ " كلوديا " ولأول مرة فى حياتها العملية الفرصة لتفقد المصانع ، ومقابلة أصحابها والدخول بصورة مباشرة فى التفاوض حول أسعار الملابس . ولقد عملت تلك التجربة العملية فى المفاوضات للتوصل لاتفاق حول الأسعار مع المصانع والشركات فى الخارج على زيادة شعورها بالتقدير للتحديات التى تواجه قسم الإنتاج ، وكذلك جعلتها

تلك الجولة أكثر دعماً للعاملين معها وأكثر رحابة فى التفكير عندما عادت إلى نيويورك ، وتقول " جودى " عن ذلك : " لقد ساد الاحترام المتبادل بين " كلوديا " وزملائها فى قسم الإنتاج بعد تلك الجولة ، ولقد أسهمت عملية الانتظار فى المطارات بين الدول فى تقريب المسافات مما فتح المجال أمام مناقشة صريحة بشأن ما يشعر العاملين بالإحباط من " كلوديا " والذى يسبب أسئلتها التى لا تنتهى ، وكيف أنه مهما فعل زملاؤها فإن قرارها النهائى عن عملهم لابد أن يسبب الضيق لهم ، و " كلوديا " الآن تقدم المعلومات عن مجال الإنتاج فى لقاءاتها بمصممى الأزياء فى ثقة بدلاً من أن تقدمها على سبيل التحدى كما كانت تفعل من قبل ، فتراها مثلاً تقول : " سيكلفنا هذا النوع من الأزياء هذا العام دولاراً والنصف لكل وحدة فى حين أننا كنا ننفق عليه العام الماضى خمسين سنتاً فقط . وأنا شخصياً أرى أن تلك الزيادة فى الإنفاق تُستحق خاصة فى ذلك الخط من الإنتاج ، إلا أننى أحب دعم المصممين لإنتاج شيء أكثر بساطة وليباع بأسعار مفتوحة " .

وعلى الرغم من أن ذلك التحسن يمثل نصراً لكل من " جودى " و " كلوديا " ، إلا أن ثمة تحدياً آخر بقى عالقاً وهو عقلية " كلوديا " التحليلية التى تجعل رغبتها فى معرفة كل شيء رغبة جارفة . لقد كانت تلك الرغبة فى المعرفة لديها من القوة بحيث إنه إذا عرفت " جودى " شيئاً قبل أن تعرفه هى تصاب بحالة من الإحباط الشديد . وإذا أخذنا فى الاعتبار السرعة التى ينبغى بها اتخاذ القرارات واللقاءات الكثيرة التى تعقدها ، فإن معرفتها ببعض الأمور قبل " كلوديا " كان يحدث كثيراً . وكانت " جودى " تشعر بالضيق لأن الاحباط الذى تشعر به " كلوديا " كان يمثل مشكلة لها وللفريق العامل معها ، ناهيك عن أنها اكتسبت سمعة أنها يصعب إرضاؤها على عكس الحقيقة .

أى مدير متوسط الكفاءة كان سيعمل على توبيخ " كلوديا " وإرغامها على أن تُحد من قوة حاجتها للمعرفة ، إلا أن " جودى "

- كمديرة عظيمة - كانت ترى أن ذلك " القصور " كان من بين أفضل نقاط القوة لدى " كلوديا " ، المتمثلة فى عقليتها التحليلية . وكانت تعلم أن " كلوديا " لن تستطيع أن تحد من قوة حاجتها للمعرفة أو على الأقل لن تستطيع ذلك لفترة طويلة . وبدلاً من كل ذلك فقد بحثت " جودى " عن وسيلة تحتفى بتلك الحاجة للمعرفة وتدعمها وفى نفس الوقت توجهها التوجيه الأمثل وهو الأمر الذى تمثل فى استخدامها مجموعة من الأساليب العلاجية فى هذه الحالة . إننى هنا سأذكر ما قالته بالكامل ؛ لأن شرحها سيوضح لك عزيزى القارئ العمليات الفكرية الدقيقة والعملية فى آن واحد لدى المدير الكفء بصورة أفضل مما لو قمت أنا بهذا الشرح .

تقول " جودى " : " لقد قمت مع " كلوديا " بتجربة وسيلة جديدة أكون بمقتضاها شريكة " كلوديا " أو مساعدتها لشئون المعلومات ، ولم أكن أنساق وراء بعض رغباتها القوية فى المعرفة ، هل تعرف ما أقصده ؟ ولكن على الجانب الآخر اكتشفت كم كانت تشعر بالارتياح عندما تحصل على كل المعلومات حيث تكون متعاونة فى التفاعل مع الأمور المختلفة عندما نخبرها بها لتبدى رأيها فيها . وفكرت فى كم الوقت اللازم لقضائه معها فى عملية التواصل معها وسط جدول أعمالى المزدحم ؛ لأننى لم أكن لأقرر قضاء قدر معين من الوقت معها ثم أعجز عن الوفاء بذلك القرار فأصيبها بالإحباط .

لذا فقد توصلت معها إلى أن نعقد اجتماعين منتظمين فى بداية ونهاية كل أسبوع ، وبذلك فقد أصبحت تدرك الآن أن أى شيء لا يمكننى أن أخبرها به فور حدوثه بل سأخبرها به فى أحد هذين اللقاءين ، وكذلك فقد واظبت على ترك رسالة صوتية لها فى نهاية كل يوم عمل أعلمها فيها بأحدث ما وصلنى من معلومات أعتقد أنها قد تريد معرفتها .

وبفعل هذين الأمرين ، فقد حلت المشكلة تماماً ، فقد صارت أكثر هدوءاً ، حيث استطعت كما ترى أن أشبع توقعاتها ، وأعمل على

تهدئتها . لقد ساعدتنى هاتان الوسيلتان على أن أبعث لها رسالة مضمونها : " كلوديا " إنك تعرفين الآن أننا سنلتقى فى بداية ونهاية كل أسبوع ، لذا فإذا علمت شيئاً قبل أن تعلميه أنت فلا تشعرى بالإحباط ولا تلومينى على ذلك . عليك توقع أن ذلك قد يحدث أحياناً " ، أو أبعث برسالة أخرى : " إذا كنت تريدين حضور ذلك الاجتماع ، فلا بأس ولكن وقتك قد لا يسمح لك بالحضور لذا فدعينى أمثلك فى ذلك الاجتماع ثم أحيطك علماً بمجريات الأمور بالرسالة الصوتية فى آخر اليوم " . إن مثل تلك الأمور التافهة قد ساعدتنى كثيراً " .

ويبدو أن " مثل تلك الأمور التافهة " كثيراً ما تساعد على اكتشاف طريقة للحد من العيوب الشخصية لدى الموظفين والمتمثلة فى بعض الأطوار الغريبة التى قد تسبب مشاكل جمة .

وإليك حالة أخرى لم يطبق فيها أى من الأساليب الثلاثة السابقة . كانت " أليسون " تعمل مصممة ملابس نسائية فى إحدى الشركات التى عملت بها " جودى " كمديرة ، وكان موطن قوتها يتمثل فى قدرتها على توقع التطور فى الموضة قبل حدوثها ، كان شعارها الأساسى قائماً على ما يعرف بلغة أهل المهنة " الموضة مقدماً " ، وتقول " جودى " عنها : " إنها تجيد التعرف على اتجاهات الموضة القادمة والتسويق لها قبل أن تلتقطها أجهزة استشعار أى مصمم أزياء آخر . لقد كانت تلك الموهبة المتفردة أعظم ما لديها " .

وكانت نقطة الضعف لديها متمثلة فى شعورها بالضيق الشديد تجاه الحلول الوسط التى كانت تتطلب منها أن تجعل خطوط أزيائها أكثر رواجاً بتغيير بعض التصميمات ، إذ إنه من الطبيعى عقد لقاءات بين الموزعين ومصممى الأزياء مع حدوث تغيير فى اتجاهات الأزياء ، ومن الطبيعى أيضاً أن تكون المناقشات الدائرة فى تلك الاجتماعات صعبة بالنسبة لأى مصمم ، ولكن يبدو أن تلك المناقشات كانت تؤلم " أليسون " بشكل غير عادى .

أثناء تلك اللقاءات كانت تقوم بتقديم تصميماتها الجديدة فى فخر واعتزاز ، وكان الموزعون يطلبون إجراء بعض التعديلات عليها حتى تتناسب مع جميع المقاسات ، فما يكون من " أليسون " إلا أن تنفجر فيهم قائلة إن تلك التغيرات ستدمر جماليات التصميم بالكامل ، وسرعان ما يتصاعد الجدل الذى غالباً ما ينتهى بفشل عقيم ، وشعور عام بالضيق .

وقد جربت " جودى " مجموعة متنوعة من الأساليب لإدارة مثل ذلك الموقف ومن بينها :

الامتداح : " " أليسون " ، إن أفضل وسيلة بل الوسيلة الوحيدة لأن ترى تصميماتك الرائعة النور وتخرج إلى المستهلكين تتلخص فى التعرف على آراء ومقترحات أصحاب المحلات عن أنسب الأزياء ، والأخذ برأى الأغلبية " ، إلا أن " أليسون " كانت أذكى من أن ينطلى عليها ذلك الامتداح .

ثم جربت " جودى " معها أسلوب الحقائق الجامدة الباردة : " إن " ميشيل " صاحبة الكلمة الأخيرة بشأن أزياء النساء فى سان فرانسيسكو ، وإذا قمنا بتصعيب الأمور عليها ، فستقرر ما يحلو لها بعيداً عنا " ، وبدا ذلك الأسلوب لـ " أليسون " على أنه أسلوب تهديد .

بل إن " جودى " جربت أسلوب استشعار ما تحسه " أليسون " : " أليسون " ، لماذا تشعرين بكل ذلك الإحباط ؟ أليس هناك بديل لذلك الطراز فى عالم الملابس الفسيح ؟ هل يسبب تغيير طفيف فى أحد الطرازات تلك المشكلة ؟ " وقرأت " جودى " الإجابة على وجه " أليسون " وهى أنه : نعم يسبب تلك المشكلة

بعد أن توصلت لقناعة أن رفض التغيير سمة لازمة وفطرية لدى " أليسون " ، وجدت " جودى " نفسها تهدر الكثير من الوقت فى شرح سلوك " أليسون " والاعتذار نيابة عنها للموزعين . وعند ذلك الحد من المحتمل أن ينفد صبر الكثيرين من المدراء على " أليسون "

وينذروها بصورة نهائية إما أن تتوافقى مع باقى اللاعبين ، أو أن تغادرى الفريق ، لكن " جودى " لم تكن راغبة فى فقدان شخص بموهبة " أليسون " قادرة على التنبؤ بسير الموضة فى المستقبل وقررت أن تجرب معها وسيلة أخيرة لتخفيف حدة الإحباط على جميع الأصعدة .

تقول " جودى " : " قلت لنفسى إن " إليسون " تتمتع بتلك الموهبة المذهلة فى التنبؤ بسير الموضة فى المستقبل ، لماذا لا أجد وسيلة أجعلها من خلالها تركز كل وقتها فى عمل شيء آخر غير حضور لقاءات العمل مع الموزعين ، تلك التى تشعرها بالإحباط ؟ يمكننى أن أحل محلها فى تلك اللقاءات وأن أشغلها فى شيء آخر كأن تقضى وقتها فى التحسن والتطور فى مجال التصميم .

وذلك ما حدث حيث كانت نتيجته عظيمة ، ولم يعد لدى " أليسون " ما تركز عليه غير الشيء الذى تحبه ، وبذلك فقد قل شعورها بالإحباط بينما لم يكن هناك مشاكل فى المفاوضات حول سير العمل بينى وبين الموزعين حيث كنا نفهم بعضنا البعض .

من الواضح أن الأمور لا تسير دائماً بنفس تلك الطريقة الرائعة ، فأحياناً ما يقاوم الموظف انتقاله إلى دوره الجديد الذى ابتكرته له . وقد يرى أن ذلك الدور قد خفض من درجته الوظيفية وربما مازال لا يرى أن لديه أوجه تقصير تعمل أنت جاهداً على معالجتها ، وبذلك لن تجده يشعر بالحاجة إلى إعادة تحديد مسئولياته ، وعندما يحدث ذلك يزداد إغراء فكرة مواجهته بنقاط ضعفه بصورة وأمثلة محددة على أمل أن يدرك حقيقة ما يحدث .

حاول أن تقاوم إغراء تلك الفكرة . وإذا كان من الضرورى مواجهة ذلك الموظف بشيء ، فإنه ينبغى أن يكون ذلك الشيء دليلاً ملموساً على أدائه الضعيف دون الدخول فى التفاصيل الدقيقة لأوجه القصور التى تسببت فى ذلك الأداء الضعيف . إن التوصيفات الدقيقة لأوجه الضعف قد تقنع الموظف ، إلا أن دورك كمدير ـ كما أسلفنا القول ـ لا

يتمثل فى زيادة إدراك الموظف لقدراته ، بل فى زيادة ثقته بذاته ، لأنه بزيادة ثقة الموظف فى نفسه سيزداد أداؤه المستقبلى ومثابرته وصموده فى وجه ضغوط العمل ، فإذا قاوم الموظف محاولاتك إعادة توصيف دوره الوظيفى ، فاشرح له تفصيلياً مواطن القوة التى تراه يتمتع بها فى ذلك الدور الجديد وكيف أنها ستجعله يتميز فى أداء ذلك الدور . ساعده على أن يرى السبب فى تماشى أوجه القوة لديه مع مجموعة المسئوليات الجديدة التى يتطلبها الدور الجديد ، واستنهض همته حتى يخرج أوجه القوة فى العمل ، وعندئذ ـ وبمجرد أن يتولى دوره الجديد ـ سيحاول التميز فى الأداء ليقنعك بصحة ما تقول .

وماذا لو قاوم الموظف فكرة الدور الجديد لدرجة أنك لم تستطع أن تقنعه حتى بتجربة ذلك الدور الجديد ؟ حسناً ، فى هذه الحالة يكون الأوان قد آن ليكمل حياته المهنية فى مكان آخر على حد قول " جاك ويلش " .

المحفزات

إننى أفترض أننى بعد كل السنوات التى قضيتها فى البحث قد أصبح لدىّ حصانة ضد الوقوع فى خطأ التعميم نظراً للتشابه بين العديد من الأمثلة والمواقف ، إلا أننى مازلت أشعر بالفضول والاستغراب عندما أرى المدراء العظام فى شتى المجالات يستجيبون للمواقف المختلفة ويعاملون الموظفين لديهم بنفس الطريقة ، وحتى نمهد لتصور فكرة المحفزات دعونا نتأمل المثال التالى :

من فترة ليست بالبعيدة ، حدث أن قمت بزيارة أحد مناجم البورون على مسيرة ساعتين بالسيارة جنوب وادى الموت Death Valley (وسأشرح السبب فى تسميته كذلك فى الفصل التالى) . وبينما كنت فى موقع ذلك المنجم أتيحت لى فرصة لقاء أفضل مشرف لديهم " روس وولفورد " ، وكان " روس " تجسيداً لصورة عمال المناجم ، فقد كان

ضخم الجثة ، قوى البنيان ، عريض المنكبين ، ذا يدين خشنتين . ورغم ذلك المظهر فقد كان شخصاً هادئاً ، مهذباً ، خفيض الصوت . وعندما بدأ الحديث لاحظت وجود لثغة فى لسانه ـ حتى إننى أسأت الفهم عندما عرفنى بنفسه وظننت أن اسمه " روف " وليس " روس " ، وكان الرجل من الأدب بحيث لم يصحح لى اسمه عندما بدأت أناديه بـ " روف " .

وقرب نهاية لقائى به سألته عن الطريقة التى يحصل من خلالها على أفضل أداء للعاملين تحت إشرافه ، فأجاب قائلاً : " حسناً ، إن عليك معرفة محفزاتهم ، فعلى سبيل المثال قد عمل معى أحد العمال وكان وديعاً وهادئاً للغاية . وكان ذلك العامل ماهراً فى عمله ، ويُعتمد عليه ، ويتبع تعليمات الأمان ، إلا أنه كان طفولياً فى تفكيره حيث كنت أعامله برفق حتى أحصل على أفضل أداء له ، وكان يعمل معى وفى نفس نوبة العمل عامل آخر على النقيض تماماً من هذا العامل الوديع . وكان ذلك الأخير أكثر العمال الذين عملوا تحت إشرافى حباً للمواجهة ، وكان عاملاً متنطعاً لا يتحرك للعمل إلا بعد الصراخ فى وجهه وتعنيفه ، ويبدو أنه كان يحب ذلك لدرجة أننى أقسم أنه كان يبحث عنى حتى يفتعل شجاراً معى ، وكان يرى أننى لا أقوم بعملى على أفضل وجه ما لم أقم بتعنيفه وإجباره على العمل " .

وقد ذكرتنى إجابة " روس " تلك بإجابة أخرى ظلت ـ لسبب أو لآخر ـ عالقة بذهنى لمدة تربو على عقد من الزمان .

ففى عام ١٩٩١ كان " بيل بارسلز " يقوم بتدريب فريق " نيويورك جيانتس " (أو عمالقة نيويورك) وكان يقترب من الفوز بدورى كرة القدم الأمريكية ، وفى المؤتمر الصحفى الذى أعقب المباراة النهائية سأله أحد الصحفيين : " لقد كنت تلعب بـ " فيل سيمز " ، و " جيف هوستلر " كظهيرين طوال الموسم . كيف أمكنك جعلهما يحافظان على نفس المستوى من الأداء الجيد وتجنب التشتيت الذى قد يحدث فى مثل هذه الحالة ؟ " وجاءت إجابة " بارسلز " : " لقد

اكتشفت كيف أثير محفزات كل منهما ، فـ " فيل سيمز " ظهير ممتاز وموهوب إلا أنه بحاجة لتحدٍ يحمله على الأداء ، فعليك أن تضغط عليه طوال الوقت حتى يخرج أفضل ما لديه ، فى حين أن " جيف " مختلف تماماً ، فإذا رفعت صوتك فى وجهه ولو بدرجة محدودة ، فسوف يخذلك بأدائه ، إن أفضل وسيلة مع " هوستلر " هى أن تهمس فى أذنه بما تريد " .

والمدراء العظام أمثال " روس وولفورد " ، و " بيل بارسلز " دائماً ما يبحثون عن المحفزات لدى كل فرد فى فريقهم . إنهم يعلمون أن مواطن القوة لدى كل فرد تتطلب تحفيزا أو استثارة دائمة حتى تظل فى حالة نشطة ، وإذا قمت باستثارة المحفز الصحيح فستزيد احتمالية أن يكد الموظف ويثابر فى مواجهة صعاب وضغوط العمل ، أما إذا ما قمت باستثارة المحفز الخطأ ـ كأن ترفع صوتك فى وجه " جيف هوستلر " ـ فسوف يتوقف أداء الموظف تماماً .

والأمر المحير بشأن تلك المحفزات أنها تتخذ صوراً عديدة ، فقد يكون محفز أحد الموظفين مرتبطاً بانخفاض ضوء النهار ـ أو ما يعرف بـ " نمط بومة الليل " حيث يزداد أداؤه فى العمل بعد الثالثة عصراً . وهناك بعض الموظفين تكون أنت كمدير هو المحفز بالنسبة لهم فترى أحدهم وعلى الرغم من أنه يعمل معك منذ أكثر من خمس سنوات ما زال يريدك أن تتابع أداءه اليومى ، وإلا فإنه سيشعر بالتجاهل . وقد يكون محفز موظف آخر عكس ذلك تماماً ـ حيث قد يكون محفزه الاستقلالية ، فمع أنه ربما لم يمر عليه فى العمل معك سوى ستة أشهر إلا أنه يعتقد أنك تمارس عليه نوعاً من الرياسة إذا ما تفقدت أداءه اليومى ولو مرة أسبوعياً .

وأحيانا ما تكون الطريقة التى تستثير أو تحفز بها مواطن القوة لدى أحد الموظفين من خلال الأسلوب الذى تقدم إليه من خلاله تحدياً أو مهمة تريد إنجازها ، إليك " ستيف هارست " ـ وهو أحد أفضل المدراء الإقليميين فى قسم تجارة التجزئة فى الأدوات الكهربية داخل

سلسلة " بست باى " - وهو يصف ثلاثة من المدراء فى المتجر الذى يرأسه : " " جيمس " من نوعية المدراء المتحمسين العازمين على النجاح ، لذا فإنني دائماً ما أجعل أهدافى التى أقدمها له أكثر تحدياً ، وأكثر قبولاً للزيادة والتمدد لدرجة أننى أرى أن تلك الأهداف غير واقعية ، إلا أنه يبدى استجابة لتحقيق مثل هذه الأهداف . إنه يحب مواجهة الأهداف الكبيرة والتعامل معها . أما " جيل " فهو كمدير يتمتع بعقلية تحليلية ، فهو يهوى أن يدرس أية مشكلة بجميع أبعادها . لذلك فإذا أردته أن يذهب فى اتجاه معين ، أعطه وسيلة تواصل أو قضية عقلية تحليلية وستجده يهلك نفسه بحثاً وتنقيباً . وبالنسبة لـ " فريد " ، فقد اكتشفت أن أفضل محفز يثيره هو بعض التهكم المؤدب كأن أقول له : " هلم يا " فريد " ، ضع لنفسك ذلك الهدف ، مع أننى أرى أنك لن تستطيع تحقيقه " ، وفى هذه الحالة يبذل أقصى ما بوسعه حتى يبرهن لى أننى مخطئ " .

ومن بين كل المحفزات ، فإن أكثرها أثراً وأقواها هو محفز التقدير ويعلم معظم المدراء أن التقدير والثناء يجعل الموظفين أكثر استجابة . والمدراء العظام يعملون على تحسين وتجويد ذلك المحفز ، وهم يدركون أن لكل موظف جمهوره المختلف الذى ينبغى أن يسعده بأدائه ، وإذا كنت مديراً متميزاً ، فمن المؤكد أنك توجه كل موظف باتجاه الجمهور الذى يفضله عن غيره .

وقد يكون جمهور الموظف زملاءه ، على سبيل المثال ، حيث تكون أفضل وسيلة لتحفيز ذلك الموظف هو أن تمتدحه علانية وتحتفى بأدائه أمام جميع زملائه ، وقد تكون أنت كمدير جمهور موظف آخر ، حيث يكون أفضل تقدير فى هذه الحالة مناقشة بينك وبينه على انفراد توضح له خلالها بالتفصيل مدى أهميته وإسهاماته كعضو فى الفريق . وقد يكون محفز شخص آخر هو رغبته فى الحصول على الخبرة ، وبذلك فإن أفضل تقدير لذلك الموظف هو نوع من التأهيل الفنى أو المهنى ، ويبقى دائماً ذلك الذى يهتم كثيراً بالحصول على مردود جيد

من العملاء ، وفي تلك الحالة تكون صورة قد التقطت له مع واحد من أفضل العملاء أو خطاب موجه إليه من ذلك العميل أفضل تقدير وثناء يتلقاه .

ومن الطبيعي أن يكون الثناء الذي يناسب كل موظف هو مسئولية المدير بناء على تقديره لمحفزات كل موظف وما يستثيره ، إلا أن ذلك لا يعني أن الثناء على الموظفين ليس من مسئوليات أو أولويات مؤسسات العمل . إننا - ويقليل من التفكير - لا نرى أي مبرر لمؤسسة العمل في عدم لجوئها إلى ذلك الأسلوب الشخصي في الثناء وتعميمه على جميع العاملين بها .

ومن بين كل مؤسسات العمل التي قمت بإجراء مقابلات فيها ودراسات عنها ، كانت مؤسسة HSBC في أمريكا الشمالية الأفضل في ذلك المجال ، ففي كل عام تقدم الشركة لأفضل العاملين بها ما يسمونه جوائز الأحلام .

وكما تفعل أغلب الشركات والمؤسسات ، فإن مؤسسة HSBC تضع معايير أداء موضوعية لتحديد إلى من ينبغي أن تذهب الجوائز ، إلا أن ما يميز أسلوبهم عن باقي المؤسسات هو أن كل فائز يتسلم جائزة فريدة من نوعها ، وفي العام الحالي قامت إدارة المؤسسة بإرسال قائمة بالجوائز لكل الموظفين بها طالبين منهم اختيار الجائزة التي يريدونها في حال الفوز بحيث إن قيمة الجائزة ينبغي ألا تتجاوز عشرة آلاف دولار ، ولا يمكن الحصول عليها نقداً ، إلا أنه في مقابل هذين الشرطين ، فإن كل موظف له الحرية في اختيار أية جائزة يريدها . وبعد أن يتم تحديد الفائزين طبقاً لأدائهم في آخر كل عام ، تقوم الشركة بإرسال مذكرة لكل موظف فائز بالجائزة التي اختارها ثم تقوم بتصوير شريط فيديو يوضح السبب في فوز ذلك الموظف والسبب في اختياره تلك الجائزة بالتحديد ثم تقوم الشركة بعرض شريط الفيديو في مهرجان جوائز الأحلام وتسلم الفائز الجائزة .

ويمكنك الآن تخيل وقع تلك الجوائز المختارة على نفوس الموظفين . أولا ، فأداء ذلك الموظف يستحق الاحتفاء به والثناء عليه على الملأ ، وبذلك فإنه يستحق تلك الجائزة ، وثانياً ، فإنه ـ وعلاوة على ذلك الاحتفاء بالموظف أمام الجميع ـ يتسلم ذلك الموظف منحة لتعليم ابنه فى الجامعة على حساب الشركة ، أو يتسلم مطبخاً جديداً ، أو يتسلم دراجة نارية ماركة (هارلى ـ ديفدسون) التى طالما حلم بها ، أو الجائزة التى لا تزال مثار الحديث بين الموظفين والمتمثلة فى تذاكر طيران للمكسيك للموظف وأفراد عائلته لزيارة الجدة العجوز التى لم يروها منذ عشر سنوات .

أسلوب التعلم

والأمر الثالث الذى ينبغى أن تعرفه عن أحد الموظفين لديك هو أسلوبه الخاص فى التعلم ، وكم كانت الأمور ستسير بصورة أفضل للمدراء لو كان الجميع يتعلمون بنفس الطريقة إلا أنهم بالطبع ليسوا كذلك ، فكل شخص لديه أسلوبه المتميز فى التعلم وكأنه جهاز استقبال مضبوط على تردد معين . وإذا ما قام المدير ببث رسالته على الموجة غير المناسبة ، فلن تلقى تلك الرسالة من يسمعها بغض النظر عن مدى حكمة النصيحة الموجهة أو مدى العناية فى اختيار خطة العمل .

وعلى الرغم من أن أساليب التعلم متعددة بتعدد المتعلمين حيث لكل شخص أسلوبه الخاص ، إلا أن تفحص نظرية تعلم الكبار بدقة يوحى بأن هناك ثلاثة أساليب أساسية ، وكل أسلوب من تلك الأساليب الثلاثة يتطلب من المدير أسلوباً تدريبياً مختلفاً . وأنا لا أعنى بذلك أن كل أسلوب من تلك الأساليب مقتصر على ذاته وليس بحاجة لغيره من الأساليب ، فقد يتعلم البعض من خلال الجمع بين أسلوبين منها أو ربما يلزمهم الأساليب الثلاثة ليتعلموا . ومع ذلك فإننى أطلب

منك أن تنتبه لتفاصيل كل أسلوب من تلك الأساليب الثلاثة حتى تصير قادراً على تركيز جهودك فى التدريب بصورة دقيقة .

أولاً ، هناك الأسلوب التحليلى . وكانت " كلوديا " ـ من مؤسسة (آن تايلور) ـ التى استشهدت بها آنفاً شخصية تحليلية ، فقد كانت تدرك أبعاد أى مهمة فى العمل فقط عندما تقوم بتفكيكها وفحص عناصرها المكونة لها ثم تقوم بإعادة تركيب تلك العناصر معا . وبما أنها تعطى لكل عنصر أو مكونات المهمة أهميته التى يستحقها ، فإن رغبتها ملحة فى معرفة التفاصيل والمعلومات ، وترغب فى معرفة كل ما يمكنها معرفته عن أى موضوع قبل أن تشعر بالارتياح تجاهه .

أما إذا شعرت بأنها تفتقر للمعلومات الكافية بشأن هذا الموضوع ، فإنها لا تكل ولا تمل حتى تحصل عليها حيث ستقرأ كل ما يلزم للتعرف على هذا الموضوع ، أو ستلتحق بالدورات اللازمة ، أو تبحث عن التفاصيل المطلوبة ، بمعنى أنها ستبذل كل ما فى وسعها .

وأفضل طريقة لتعلم أولئك التحليليين تتمثل فى إعطائهم الوقت الكافى ، وممارسة لعب الأدوار معهم ، ثم مناقشة الأخطاء التى قد يقعون فيها . وعلى المعلم أو المدير فى هذه الحالة أن يقوم بتفكيك أو تحليل أداء ذلك المتعلم إلى مكوناته الأساسية حتى يقوم بتركيبه من جديد وتضمينه فى أدائه المستقبلى . عليك دائماً أن تتيح لذلك النوع من المتعلمين الوقت الكافى لكى يستعد ويؤهل نفسه .

وتذكر أن الشخص ذا العقلية التحليلية يكره الأخطاء أو الوقوع فيها . وربما صدقت المقولة الشائعة بأن " الأخطاء وقود التعلم " ، إلا أن الشخص التحليلى لا يرى الأمور من ذلك المنظور . وما الإعداد الجاد والمتأنى للعمل من قبل الشخص التحليلى إلا رغبة منه فى تجنب الأخطاء ، ومن ثم ، فإنه وبغض النظر عن أسلوبك الإدارى أو التعليمى ، فلا تتوقع من الشخص التحليلى أن ينجح بأن تقذف به وسط موقف جديد عليه تماماً ثم تطلب منه أن يتصرف .

والأسلوب الشائع الثانى فى التعلم هو أسلوب التطبيق . وعلى النقيض تماماً من التعلم التحليلى ، فإن أفضل وسيلة لتعليم الشخص الذى يتعلم من خلال التطبيق هى أن تقذف به في وسط موقف جديد عليه تماماً ثم تطلب منه أن يتصرف . وفى حين أن أفضل لحظات التعلم لدى الشخص التحليلى هى تلك التى تسبق الأداء ، فإن أسلوب التعلم من خلال التطبيق يجىء أثناء الأداء نفسه ، والخلاصة ، فإن أفضل لحظات أسلوب التعلم من خلال المحاولة والخطأ هو أسلوب أساسى لعملية التعلم لديه .

و " جيفرى " ـ الذى كان يعمل مع " ميشيل ميللر " من ذلك النوع التطبيقى ، فهو يتعلم بصورة أفضل عندما يكتشف الأمور بنفسه ، وعملية الإعداد تمثل له خبرة جافة ونشاطاً غير مثمر. وتكون المهمة الموكلة إليه نفسها ـ بكل احتماليات نجاحها أو خطئها ـ هى الأساس لتركيز انتباهه وتكريس جهوده .

وإذا أردت من الشخص التطبيقى أن يحقق أفضل مستوى تحصيلى ، فلا تطلب منه تبادل أداء الأدوار ، لأنه يرى أن ذلك الأسلوب أسلوب خاطئ ، وغير مثير . وبدلاً من ذلك عليك أن تحدد له إحدى المهام التى يتضمنها دوره الوظيفى بحيث تكون هذه المهمة بسيطة لكنها مهمة حقيقية ، ثم اشرح له النتائج التى تريدها ثم اتركه وشأنه ، وعندما يكتشف أفضل طريقة لإنجاز تلك المهمة اعهد إليه بمهمة أكثر تعقيداً إلى أن يجيد أداء كل المهام التى يتطلبها دوره الوظيفى ، ومن المؤكد أنه سيرتكب بعض الأخطاء أثناء ذلك كله ، إلا أن الأخطاء تمثل له المادة الخام للتعلم .

ربما يثير المتعلمون من خلال التطبيق الإحباط لمن يقوم بتعليمهم ، حيث لا يعيرون نصائحه لهم أى اهتمام ، فلابد أن يجربوا بأنفسهم ويكتشفوا أى النتائج خاطئ وأيها صحيح قبل أن يقتنعوا بما تقول . إلا أن وجود أولئك المتعلمين بين العاملين لديك أمر رائع حيث تراهم

أول من يهب لأداء أية مهمة جديدة تفرض تحدياً وتراهم يواجهون تلك المهمة بقوة .

وأخيراً ، فهناك المتعلمون من خلال المشاهدة ، أو إن شئت استخدام لفظ أكثر دقة علمية فإنهم المتعلمون من خلال " المحاكاة " . والمتعلمون بالمشاهدة ، أو المحاكاة ، لن يتعلموا الكثير إذا ما فككت إحدى المهام وحللتها إلى أجزائها المكونة وطلبت منهم ممارسة كل دور ، أو إذا ما قمت بممارسة عملية تبادل الأدوار معهم . وبما أن معظم برامج التعليم الشائعة تتضمن هذين العنصرين ، فدائماً ما ينظر إلى المتعلمين بالمشاهدة على أنهم تلاميذ ضعفاء .

ربما كان المتعلمون بالمشاهدة تلاميذ ضعفاء ، إلا أنهم ليسوا بالضرورة متعلمين ضعفاء ، فهم قد يتعلمون الكثير إن أتيحت لهم مشاهدة الصورة العامة والكاملة للأداء . وبالنسبة لهم ، فإن دراسة الأجزاء المكونة لإحدى المهام تبدو لهم عديمة المعنى ولا تعدو كونها أشبه بدراسة مكونات الصورة الرقمية . وهم يرون أن الأكثر أهمية هو السياق أو الإطار الذى يرد فيه كل مكون ، وعلاقته بالسياقات أو الأطر الأخرى ، وهم يستطيعون رؤية تلك السياقات وإدراك علاقتها ببعضها البعض فقط إذا ما أتيحت لهم الفرصة لرؤية الصورة مكتملة .

ومن المصادفات العجيبة أننى شخصياً أتعلم بذلك الأسلوب ، فمنذ عدة سنوات عندما بدأت فى إجراء اللقاءات كنت أجد صعوبة فى مهارة كتابة تقرير عن شخص قمت بمقابلته على جهاز الدكتافون حتى أعيد كتابته منظماً بعد ذلك . لقد كنت أعلم جيداً الخطوات المطلوبة لتلك المهمة ، إلا أنه يبدو أننى لم أكن أستطيع تجميع كل تلك الخطوات معاً ، وكانت كتابة تقرير واحد تستغرق منى معظم اليوم فى حين كان بعض زملائى ينتهون منه خلال ساعة .

وذات ظهيرة ، وبينما كنت أحملق بكآبة إلى جهاز الدكتافون فى مكتبى ، نمى إلى سمعى صوت أحد زملائى فى المكتب المجاور حيث كان يتحدث بسرعة جعلتنى أعتقد للوهلة الأولى أنه يتحدث على

الهاتف ، إلا أننى أدركت بعد دقائق أنه كان يملى تقريراً على جهاز الدكتافون . وكانت تلك أول مرة لى أسمع فيها أحدهم يملى تقريراً . ثم رأيت التقرير مكتوباً بعد أن قام الجهاز بنسخ الشريط ، وبحكم عملى فقد قرأت العديد من تقارير الزملاء كوسيلة من المفترض أنها تعليمية ، إلا أننى لم يسبق لى أن سمعت أحدهم أثناء عملية الإبداع تلك . وكانت تلك التجربة أشبه بعملية الوحى بالنسبة لى حيث اكتشفت فجأة كيف تتجمع كل العناصر والخطوات لإبداع تقرير واحد متماسك . وأذكر أننى قمت بتشغيل الجهاز وبدأت أقلد زميلى فى الإملاء حتى فى نغمة صوته ، وشعرت وقتها بأن الكلمات تنساب سلسة من فمى ، إذا أردت أن تعلم من يتعلم بالمشاهدة ، فإن أفضل وسيلة لذلك أن تخرجه من حجرة الدراسة ، ومن كتبه الدراسية وتعهد به إلى أحد أكثر العاملين خبرة وتتركه ليتعلم بسرعة الصاروخ .

الأسئلة الأكثر نفعاً

" كيف يمكنك التعرف على تلك الوسائل الثلاث للإدارة الفعالة وتحديدها ؟ "

معرفة مواطن القوة والضعف ، والمحفزات ، وأسلوب التعلم المتفرد هى الأمور الثلاثة التى عليك أن تعرفها عن أى شخص حتى تستطيع إدارته بشكل متميز ، ولكن كيف يمكنك التعرف على تلك الأمور وتحديدها ؟

من الواضح أنه لا بديل عن الملاحظة والمراقبة ، فالمدير الكفء يقضى قدراً كبيراً من وقته خارج مكتبه يسير وسط الموظفين يرقب أفعالهم ، ويستمع لشكواهم ، ويسجل فى ذهنه كل ما يستثير كل موظف على حدة ، أو كل ما يعانى ذلك الموظف صعوبة فيه . وتصف " أليسون فيدلى " ـ مديرة وحدة العلاج الطبيعى فى مستشفى " ويلنجتون " فى لندن ، والتى تتسع لنحو سبعة وعشرين مريضاً ـ

أهميـة الملاحظـة فتقـول : " أعتقـد أن العـاملين دائمـاً مـا يخبرونـك بشيء . إنهم يوضحون لك طبائعهم مـن خـلال بعـض الأمـور البسـيطة التى يقومون بها ، أولئك الـذين يعملـون جـادين طـوال اليـوم . أولئـك الـذين ... حسـناً ، إنهـم يخبرونـك بأشـياء مختلفـة طـوال الوقـت ، وأعتقد أن عليك أن تستمتع وترقب وتلاحـظ الأشـياء . " إذن . عليـك أن تخرج من مكتبك وتلاحظ العاملين .

ولـيس ثمـة فائـدة فـى حضـور المـوظفين لـديك لاختبـارات تحديـد الشخصية وما أكثر تلك الاختبارات .إن نتائج تلـك الاختبـارات وعلـى الرغم من درجة تعقيدها قد تمنحك إطاراً مرجعياً ومنهجياً ، وأهـم مـن ذلك وسيلة لتحديد أوجه الاختلاف بين شخص وآخر .

ولكن تظل أفضل وسيلة للتعرف على الوسائل الثلاث التى سـبق أن تناولناها تتمثل فى طرح بعـض الأسـئلة البسـيطة ، والاسـتماع الـواعى لأجوبتها من العاملين ، ومن بين كل الأسئلة التى قمت بإلقائهـا علـى العاملين ، اتضح لى أن الأنماط الخمسة التالية هى أفضلها جميعاً :

بالنسبة لمواطن القوة :

١. ما هو أفضل يوم عمل قضيته خلال الأشهر الثلاثة الماضية ؟
   - ماذا كنت تفعل فى ذلك اليوم ؟
   - لماذا استمتعت بذلك اليوم بتلك الدرجة ؟

بالنسبة لمواطن الضعف :

٢. ما أسوأ يوم عمل مربك فى الأشهر الثلاثة الماضية ؟
   - ماذا كنت تفعل فى ذلك اليوم ؟
   - لماذا ضايقك ذلك إلى تلك الدرجة ؟

بالنسبة للمحفزات :

٣. من هو المدير الذى كانت علاقتك به أفضل من سواه ؟
- ما الذى جعل علاقته به بتلك الجودة ؟

٤. ما أفضل ثناء أو مدح نلته على عمل قمت به ؟
- ما الذى جعل ذلك الثناء أو المدح يبدو لك جيداً ؟

وعن الأسلوب المتفرد فى التعلم :

٥. ما هى أفضل فترة للتعلم لديك فى حياتك المهنية ؟
- لماذا تعلمت الكثير فى تلك الفترة ؟
- ما هى أفضل وسيلة تتعلم من خلالها ؟

إننى أوصى بأن يطرح المدراء تلك الأسئلة على كل موظف جديد ، بل ويمكنهم أيضاً طرح تلك الأسئلة على الموظفين الحاليين فى بداية كل سنة مالية . وذلك اللقاء القصير لن يستغرق أكثر من نصف ساعة ، إلا أنه سيكون ثرياً وحافلاً بالمعلومات . اطرح تلك المجموعات الخمس من الأسئلة ثم استمع للأجوبة بوعى وتدقيق ، ثم قم بتوظيف المعلومات التى تحصل عليها بنفس الطريقة التى وظفتها بها " ميشيل " ، و" جودى " ، و " روس " ، و " أليسون " ، وسترى نتائج مبهرة ، عندئذ ستكشف قوة الاستثمار فى أوجه التفرد لدى كل موظف من العاملين معك .

الفصل ٤

الشىء الواحد الذى ينبغى معرفته عن القيادة الحكيمة

القائد يفوز بثقة وولاء الجميع

" ماذا قال " جيلياني " ليهدئ من روعنا ؟ "

بينما نحن محاصرون في نيويورك يوم الحادى عشر من سبتمبر ٢٠٠١ العصيب كنا نشعر بخوف وهلع لم نعهده من قبل . لقد كنت وقتها أقيم مع زوجتي وطفلي الذى لم يكن يتجاوز الأشهر الستة في شارع رقم ١٠ والذى كان يبعد ميلاً واحداً عن برجي مركز التجارة العالمي ، وكالعادة ، فقد استقللت قطار الأنفاق صباحاً متوجهاً إلى مكتبي الذى يقع في البرج رقم ٤٩ في الشارع رقم ٦ . وبينما كنت أستقل المصعد أخبرني أحدهم أن طائرة اصطدمت ببرج التجارة العالمي ، وما أن وصلت إلى مكتبي إلا وكانت الطائرة الثانية قد صدمت

البرج الثانى ، وعندما أدرت التلفاز ، كانت الشاشة عبارة عن صورة مقربة لمروحية وألسنة من اللهب والدخان .

وعندئذ انهمرت مساعدتى " دانييل " فى البكاء ، فقد تصادف أن زوجها ـ وهو خبير استشارى فى تقنية المعلومات ـ كان يعمل فى مركز التجارة فى ذلك اليوم وذلك بعد أن تلقت منه رسالة قصيرة على هاتفها المحمول يخبرها فيها بأنه يحاول الخروج من المبنى ثم فقدت الاتصال به . وبينما كنت أتدارس معها ما ينبغى علينا فعله جاءتنا الأخبار بأن طائرة أخرى قد اصطدمت بمبنى وزارة الدفاع (البنتاجون) . وبعد ذلك دوت صافرات الإنذار فى المبنى الذى نعمل به فما كان منا إلا أن هرعنا عبر مخرج الطوارئ إلى الشارع .

ووقفنا وسط حشود البشر فى الشارع نرقب ظهور زوج " دانييل " ، فقد كانت تعتقد أنه قال إنه يحاول أن يلتمس طريقاً للخروج من المبنى ، لذا فقد قررنا أن ننتظر حتى يظهر من بين النازحين من البرج . وازداد تجمع الحشود بزيادة إخلاء قاطنى الأبراج المجاورة وخروجهم إلى الشوارع . وسرى بين الجموع أنه تم اختطاف طائرة أخرى ولا أحد يعلم شيئاً عن وجهتها ، فعلقت أعين الجميع بالسماء ثم سرت شائعة بين الجموع أن أحد البرجين قد سقط . أمر غريب ، برج واحد فقط حتى الآن . وبعد ذلك بفترة وجيزة جاء خبر سقوط البرج الثانى . لم تعد أبراج أخرى على ربوة مانهاتن .

وأثارت أنباء سقوط البرج الثانى الحشود حيث بدأوا يتفرقون ، قلقين ، يرغبون فى العودة لمنازلهم والابتعاد عن الأبراج العالية ، وفى اللحظة التى بدأت عندها أفكر فى ترك " دانييل " والذهاب للاطمئنان على أسرتى ، حدثت إحدى المعجزات القلائل فى ذلك اليوم حيث لاح زوجها يسير بين الجموع . وكان الرجل قد قضى الساعتين الأخيرتين هائماً بين الجموع فى دروب المدينة بعد أن استطاع النجاة من داخل البرج ، ولقد تركت الزوجين لبعضهما وشققت طريقى عبر الشارع متوجها لمنزلى .

لقد كان المشهد غريباً بعد مثل ذلك الانفجار ، فأتذكر أن الجميع كانوا يسيرون متثاقلين صامتين فى حين أننى كنت الوحيد الذى أسير مسرعاً وأشق الصفوف حيث لم يكن ثمة سيارات فى الشوارع . وعلى ناصية كل شارع كنت أرى مجموعة من الناس ملتفين حول سيارة مفتوح بابها يستمعون إلى الإذاعة وكان يبدو أن من بين كل عشرة أشخاص هناك تسعة يغطيهم غبار أبيض ناتج عن الانفجار فى حين كانت وجوه الجميع تنطق بالذعر .

لم يكن سيرى هائماً فى الشارع التاسع وسط الجموع يزعجنى ، بقدر ما كنت قلقاً على أمان وسلامة أسرتى . وبعد أن رأيتهم اتضح لى كم كانت ستكون الخسارة إن حدث لهم مكروه ثم جلست مبهوتاً لبقية ذلك اليوم ـ شأن كل سكان نيويورك ـ وحدى غارقاً فى أفكارى أشعر بالذعر والخوف على نفسى وعلى أسرتى ، مرتاعاً من المستقبل .

تقول الحكمة المأثورة فى علم النفس إنك إن عرفت مخاوف شخص وهواجسه تستطيع تحديد احتياجاته ، ومن المعلوم عن سكان نيويورك أن لكل فرد فيهم طريقته المختلفة فى التفكير عن غيره بما يجعلهم مجموعة متباينة تماماً من البشر ، إلا أنه من الواضح أن مشاعر وأفكار الجميع كانت واحدة فى ذلك اليوم . وفى تلك اللحظة ، ونتيجة للذعر الناتج عن أحداث ذلك اليوم كان الجميع بحاجة لمن يهدئ من روعهم ويخفف من شعورهم بالرعب . لقد كنا بحاجة لمن يبدى تعاطفاً معنا ، وقد جاء ذلك التعاطف على غير المتوقع من شخص عمدة المدينة " روى جيليانى " .

إننى إن قلت " على غير المتوقع " ، فذلك لأن المشهور عن العمدة " جيليانى " ميله للمواجهة والجدل ، ولم يكن مشهوراً بتعاطفه مع الآخرين . وعلى الرغم من شهرته وصيته العظيم كمحارب للجريمة فى المدينة على مدى العام السابق لأحداث الحادى عشر من سبتمبر ، إلا أنه كان من الواضح أنه لا يحظى بالشعبية بين غالبية ناخبيه من

سكان المدينة . وطالما تضاربت الآراء حوله حيث كان مجرد ذكر اسمه هو أسرع وسيلة لإثارة جدل كبير .

وعلى الرغم من كل جهوده في مكافحة الجريمة ، إلا أن الشعبية التي يحظى بها قد انخفضت كثيراً خلال الأشهر السابقة ، فقد أصبح مشتتاً نتيجة عدم توفيقه في انتخابات مجلس الشيوخ ونتيجة لانعزاله عن جمهوره بعناده ، ونتيجة لصراعه مع مرض سرطان البروستاتا . وعلى الرغم من أن معظمنا كان يتعاطف معه بسبب مرضه ، إلا أننا لم نعد نشعر بأنه يعمل لصالحنا ، أو يفهمنا حيث كانت شعبيته بيننا تتلاشى تدريجياً .

إلا أنه في يوم الحادى عشر من سبتمبر استطاع استعادة ثقتنا وولائنا لدرجة أن معظمنا كان سيصوّت له لفترة ثالثة من عموديته للمدينة إن كان ذلك ممكناً . وأصبح بعد ذلك اليوم يحظى بالترحاب به والتقدير حيثما حل وأصبح أفضل عمدة فى العالم ، أو شخصية العام ، كما وصفته مجلة " تايم " ، وكذلك أنعمت عليه الملكة إليزابيث ملكة بريطانيا بلقب " سير " ، لقد صار فجأة محبوباً بين الجميع .

وبإعادة النظر لما وقع ، فسوف نجد أن ذلك التحول فى النظرة إليه يبدو أمراً طبيعياً بل وحتميا ، إلا أنه من السهل أيضاً إدراك كم كانت الأمور ستسير على غير ما سارت عليه ، فربما كان المواطنون سيثورون لعدم استعداد المدينة للتعامل مع تلك الكارثة ، خاصة أن برج التجارة العالمى كان قد تعرض لهجمات إرهابية من قبل عام ١٩٩٣ ، بل ربما كنا سنلقى باللائمة على العمدة بسبب سوء عملية الاتصال بين قوات المطافئ ، وشرطة الأبنية ، وقسم الشرطة ، وربما كان سيتلقى اللوم نتيجة تعامل الأجهزة الإدارية فى المدينة مع أقارب المفقودين بطريقة بيروقراطية ومربكة لهم دون موجب لذلك ، لكننا ـ لسبب أو لآخر ـ لم نفعل أياً مما سبق ، ليس لأن تلك الأمور كانت غير حقيقية أو

واقعية ، أو لأننا لم نكن على دراية بها فى ذلك الوقت ، بل لأننا لم نجد لدينا الرغبة فى إلقاء تبعة كل ذلك عليه .

ماذا فعل العمدة " جيليانى " فى الحادى عشر من سبتمبر وفى الأيام التالية له حتى يبدل مشاعرنا تجاهه ؟ لقد حاز تواجده فى موقع الحادث وجهوده المضنية فى ذلك اليوم والأيام التالية إعجابنا بالطبع ، إلا أن ذلك وحده لا يكفى على ما أعتقد لاكتسابه ثقتنا وولاءنا بتلك الصورة . فلقد تواجد الكثيرون من المسئولين فى موقع الحادث ، وبذلوا جهوداً حثيثة لساعات لا حصر لها فى عمليات الإنقاذ وانتشال الجثث .

ولقد سئل العمدة عن تقديره الشخصى للمحصلة النهائية لعدد القتلى نتيجة الهجوم ، وكانت كل الإجابات عن ذلك السؤال متاحة ومقبولة . كان بوسعه أن يجيب إجابة مقتضبة قائلاً : " لا أعلم " ، وكان بوسعه التوجه بالسؤال إلى أحد رؤساء الأقسام الإدارية ، وربما كان بوسعه الإدلاء بإجابة عملية خالية من التعاطف قائلاً : " إننا لم نقم بتجميع جميع القوائم ومقارنتها بعد ، وبمجرد أن تقدم كل مؤسسة قائمتها ونقوم بمقارنة تلك القوائم فسنصدر بياناً بعدد القتلى " ، إلا أنه لم يقل أياً مما سبق بل أصدر تنهيدة ثم نظر لأسفل ثم لأعلى ثم قال : " لا أعرف تحديداً كم سيكون العدد النهائى للقتلى ، إلا أن ذلك العدد سيكون أكثر مما نستطيع احتماله " .

وبتلك الكلمات القلائل : " ذلك العدد سيكون أكثر مما نستطيع احتماله " اكتسب ثقتنا وولاءنا من جديد . لقد أوضحت تلك الكلمات شخصية قائد يفهم جميع من يقودهم ، الاثنى عشر مليون نسمة الذين يقيمون فى نيويورك على تنوعهم واختلاف مشاربهم ويدرك حجم المحنة والمعاناة التى يجتازونها . لقد وضع يده على العاطفة التى يشعر بها الجميع ـ وهى أن ذلك اليوم كان أكثر مما نستطيع احتماله ـ وقد عبر بلسانه عما نشعر به جميعاً ، وبذلك فقد هدأ من روعنا قليلاً . ولم نكن نعرف حتى ذلك الحين ماذا سيحدث بعد ذلك ، إلا أننا

أدركنا وقتها أن لدينا قائداً لن يفعل سوى الصواب ، ويقودنا أثناء تلك الفترة من التخبط وعدم اليقين . لقد عبر عما يجيش بصدورنا جميعاً ، وتحدث نيابة عنا جميعاً ، ولقد أحببناه لذلك .

إن القدرة على تجاوز الاختلافات الفردية والتركيز على المشاعر أو الاحتياجات القليلة التى يشترك فيها الجميع هى جوهر القيادة الحكيمة ، وتلك القدرة هى ما يطلق عليها التعاطف ممتد الأثر ومهما كان مدى إعجاب الجمهور بإنجازات القائد ، أو مدى معرفته وخبرته وحنكته ، فإنه إن قل ذلك التعاطف ممتد الأثر لديه ، أو إن لم يستطع رؤية وإدراك ما يشترك فيه الجميع ، فإن ذلك القائد سيفقد قدرته على القيادة .

لقد عرفنا فى الفصل السابق أن الشيء الواحد المهم الذى ينبغى أن يعرفه المدراء لتحقيق نجاحهم الإدارى هو اكتشافهم أوجه التفرد لدى كل موظف والاستثمار فيها ذلك لأن المدراء يعملون كحلقة وصل بين الموظفين والشركة ، وشأن كل الوسطاء ، فإن مستوى نجاحهم فى أداء دورهم يتوقف على مدى نجاحهم فى خدمة الطرفين .

أما بالنسبة للقادة العظام ، فعليهم ممارسة دور مختلف حيث يتحدد دورهم بقدرتهم على تجميع التابعين والتوجه بهم لمستقبل أفضل ، وبذلك فإنهم لا يلعبون دور الوسطاء ، بل يلعبون دور المحركين . وبالنسبة للقادة ، فإن التحدى الذى يواجههم يتمثل فى بذل كل ما فى وسعهم لتجميع الناس من حولهم لتحقيق المستقبل المنشود ، ذلك أنهم دائماً ما يشعرون بتطلع فطرى لمستقبل أفضل . لذا ، فإن نجاحهم فى تحقيق دورهم يتحدد بقدرتهم على إيجاد وسيلة يستثيرون بها الجماهير - على اختلاف مشاربهم - ويحظون بثقتهم بشأن ذلك المستقبل الأفضل ، وإذا استطاع أولئك القادة ، من خلال أقوالهم أو أفعالهم أو صورهم التى يرسمونها ، التوصل إلى القاسم المشترك بيننا كتابعين سينجحون فى دورهم كقادة ، وإن لم يستطيعوا ، فسيعانوا الكثير لكسب ثقتنا .

لذا فإنه إذا تمثل دور المدير فى اكتشاف أوجه التفرد لدى كل شخص والاستثمار فيه ، فإن دور القائد يتمثل فى نقيض ذلك حيث يصير الشيء الواحد الذى ينبغي على جميع القادة العظام أن يعرفوه :

اكتشاف كل ما هو عام والاستثمار فيه

وكلما ازدادت قدرتك على فعل ذلك ، ازدادت فعاليتك ومصداقيتك كقائد .

منذ بضع سنوات كنت أعمل رئيساً تنفيذياً لإحدى الشركات الكبرى العاملة فى مجال الاستشارات ، وأثناء أحد لقاءاتى العديدة سألت أحد العملاء عن الهدف الذى يريد لشركته أن تحققه . إننى ـ عموماً ـ لست من مؤيدى الإعلان عن أهداف الشركات أو تحديدها ، إلا أننى وجدت ـ فى حالة ذلك العميل ـ أن تكريس بعض الوقت للتفكير فى أهداف شركته سيكون أمراً مهماً ، ولقد ظل الرجل يفكر فى السؤال لبرهة ثم قال : " لا أعتقد أن شركتنا تقتصر على هدف واحد ، بل لدينا من الأهداف بقدر ما لدينا من موظفين . بعض الموظفين تحركه الرغبة فى مساعدة عملائنا على التحسن والبعض الآخر لا يهتم سوى بالجانب العلمى فيما يقومون بعمله . وهناك البعض الآخر يكرس جميع جهوده لتحقيق نسبة عالية من المبيعات ، وبعضهم يريد بناء مجتمع أفضل . لكل منا هدفه المختلف ، لذا فإننى أرى أن تحديد هدف واحد للشركة كلها هو مجرد إهدار للجهد ".

لقد كان الرجل محقاً إلى حدٍ ما ، فمما لاشك فيه أن لكل موظف من العاملين رؤيته للعمل ودوره فيه ، واعتراف صاحب العمل بذلك التفرد يجعله رجلاً متفهماً وواعياً ، وعلى الرغم من ذلك ، فإن إجابته تلك قد جانبها الصواب ، فتمركز تلك الإجابة على الفروق الفردية مع الحاجة للتوفيق بين تلك الفروق يجعل ذلك الرجل مديراً وليس قائداً .

إن القائد الكفء الحقيقى ـ مع عدم إنكار أوجه التفرد لدى كل شخص ـ سيؤكد التركيز على حقيقة واحدة ، إلا أنها مؤثرة ، كأن يقول : على الرغم من الاختلافات الفردية فيما بيننا ، إلا أننا نشترك جميعاً فى أمر واحد . إن إجابة القائد الكفء على سؤالى سيتضح من خلالها شعوره الشامل بجميع العاملين ، وكانت ستوضح أنه قد وجد قاسماً مشتركاً بين مختلف المهام الموكلة لموظفيه ثم يقوم بتوضيح وإشعار جميع الموظفين بذلك القاسم المشترك ، وكان سيختار بعض الموظفين ممن يقومون بتمثيل ذلك القاسم المشترك ويلفت انتباه الآخرين إليهم . وكان ذلك القائد سيقوم أيضاً برسم صورة واضحة لذلك المستقبل المنشود إذا ما تم تحقيق ذلك القاسم المشترك (الهدف) واقتناع الآخرين به ، ويعمل على وضع معيار محدد لقياس التقدم الذى يحرزه كل فرد فى اتجاه تحقيق ذلك الهدف ، وبذلك ، فسوف يتضح لنا كتابعين مدى فهم ذلك القائد لنا وحرصه على صالحنا .

وعندئذ سنشعر من جانبنا بأن هناك علاقة وتواصلاً أقوى يربط بيننا وبين ذلك القائد ، ويسود إحساس أقوى بأن رؤيته تلك تمثل رؤيتنا جميعاً ، وبذلك تزداد لدينا الثقة بأننا نستطيع تحقيق تلك الرؤية من خلال تعاوننا معه وأنه يوجهنا باتجاه مستقبل أفضل .

مخاوف خمسة ، احتياجات خمسة ، واهتمام واحد

" ما السمات العامة للطبيعة البشرية ؟ "

نظراً لأهمية إدراك القائد العظيم للسمات المشتركة بين من يقودهم ، فمن الطبيعى أن يثور هذا السؤال : " ما القواسم المشتركة بيننا كبشر ؟ " .

لو كنت قد طرحت ذلك السؤال على علماء الأنثروبولوجى فى القرن الماضى ، لأجابوا عليك بأن ليس ثمة الكثير من السمات المشتركة ، لقد كانت جهود علماء الأنثروبولوجيا فى القرن الماضى منصبة على

إثبات أن لكل مجتمع أو جماعة تفردها وخصوصيتها ، وبذلك فليس ثمة الكثير من السمات العامة للطبيعة البشرية . وتبعاً لتلك النظرية لا يمكننا القول بأن العدوان سمة عامة بين البشر ؛ لأن قبيلة " كانج سان " التى تعيش فى برارى كلهارى بجنوب إفريقيا يعتبر أفرادها مسالمين للغاية لدرجة أن لغتهم لا تحتوى على كلمة واحدة تعنى القتل ، وكذلك ، فطبقاً لتلك النظرية ، فإن الوفاء بين الأزواج ليس طبيعة بشرية عامة حيث نرى سكان جزيرة ساموا يمارسون الجنس كثيراً خارج إطار الزواج ، ومع ذلك ليس لديهم شعور بالغيرة .

وعلى الرغم من ذلك ، فمع اقتراب القرن العشرين من نهايته ، ومع قلة اعتماد الأبحاث الاجتماعية على الانطباعية وتزايد اعتمادها على المنهج التحليلى ، فقد اكتشف الباحثون أن تلك السمات الشاذة لمجتمعات قبائل الـ " كانج سان " وسكان جزيرة " ساموا " لم تكن سوى سلوكيات مظهرية ، أما الحقيقة ، فقد كانت عكس ذلك أو لنقل أقل اختلافاً إذا نظرنا إليها بقدر أكبر من الدقة ، ويقول " ستيفن بينكر " ـ المتخصص فى علم الأعصاب : " قد يضرب الآباء بناتهم أو يقتلونهن إذا ما اكتشفوا ليلة زفافهن أنهن فقدن عذريتهن ، وقد يقوم أحد الشباب فى تلك الجزيرة باغتصاب فتاة ما لم يستطع مغازلتها حتى يجبرها على الفرار معه تجنباً لما سيفعله بها أهلها . وقد تقوم عائلة الزوج الذى تخونه زوجته بقتل عشيق تلك الزوجة ، أما بالنسبة لقبائل " كانج سان " ... الذين وصفتهم " إليزابيث مارشال توماس " بأنهم " الشعب الأكثر مسالمة " فى كتابها الذى يحمل نفس العنوان ، فقد اكتشف علماء الأنثروبولوجى بعد الكثير من البحث واستقصاء البيانات أن معدل القتل داخل تلك القبيلة يفوق نظيره فى المدن الأمريكية عالية الكثافة .

وأنا لا أرمى من وراء ذلك إلى أن كل المجتمعات البشرية تتسم بالعنف بل إننى أقصد ببساطة أن لكل مجتمع عاداته المختلفة ، فالأطفال فى أمريكا يفتحون أغلفة الهدايا التى تقدم لهم بمناسبة عيد

رأس السنة فى يوم رأس السنة بينما يفتحها أطفال النرويج عشية رأس السنة ، ويفتحها الألمان يوم السادس من سبتمبر ، فى حين أن أطفال قبيلة " كانج سان " لا يفتحونها مطلقاً ، بل لا يعرفون عنها شيئاً . وعلى الرغم من ذلك التباين بين المجتمعات الإنسانية إلا أن ثمة شيئاً اسمه طبيعة إنسانية عامة ، وأن كل المجتمعات تشترك فى تلك الطبيعة العامة بغض النظر عن الاختلاف فى العادات أو الأعراف .

وحرى بكل قائد أن يدين بالفضل لعالم الأنثروبولوجى " دونالد براون " لتعريفه للبشر وتقديمه المواد الخام لوصف السمات العامة للطبيعة البشرية ، وكان " براون " قد أخذ على عاتقه على مدار عدة أعوام التنقيب فى كل الحقائق الموثقة لكل مجتمع تم دراسته أنثروبولوجياً والتوصل لقائمة بالسمات البشرية العامة . وفى تقديرى أنه توصل إلى ٣٧٢ سمة إنسانية عامة .

ولمحبى الاطلاع ، فقد توصل مثلاً إلى أن إلقاء النكات والقفشات سمة شائعة فى كل المجتمعات ، وكذلك مزاح الأصدقاء أو الأقارب لبعضهم البعض ، وأيضاً فإن مناغاة الرضع سمة شائعة بين البشر ، وكذلك فإن وضع الإصبع المجروح مثلاً فى الفم صفة شائعة . واكتشف أيضاً أن جميع البشر يبالغون فى تقديرهم لموضوعيتهم ونزاهتهم ، وأن كل البشر يحبون الحلوى ، وأن كل البشر يبتكرون مقولات قصيرة ومعبرة (حكم) ، لدرجة أن ثمة حكمة لدى قبائل " كانج سان " بمعنى " العباقرة يتبعون نمطاً فكرياً واحداً " ، ليس هذا فقط ، بل لديهم مثل أيضاً بمعنى " قلما يختلف الحمقى فى تفكيرهم " ، وأغرب ما فى الأمر أن جميع المجتمعات الإنسانية لديها كلمة بمعنى " خيط " .

وهناك خصائص بشرية عامة لا يصعب التكهن بها ، فكل المجتمعات البشرية تبدى خوفاً من الثعابين ، إلا أنها تحب الزهور ، ولكل مجتمع أسلوب رسمى فى الحديث يلجأون إليه فى مناسبات معينة . وفى كل المجتمعات البشرية يدربون الأطفال على الطريقة

الملائمة لقضاء حاجتهم أو استعمال المرحاض . وفى كل المجتمعات الإنسانية يكون الزوج فى المتوسط أكبر من زوجته ، ولدى كل المجتمعات كلمة تعنى أو ترمز إلى الألم أو الشعور به .

وقراءة قائمة تلك السمات الإنسانية العامة (التى يمكنك أن تجدها فى كتاب " براون " (Human Universals) تثير مشاعر متضاربة ، فمن ناحية قد يكون مسبباً للكآبة معرفة أن لكل مجتمع أسلحته ، وأن بداخله تقع جرائم القتل والاغتصاب ، إلا أن ذلك ليس مستغرباً ، إلا أنه ومن ناحية أخرى فإنه من الجيد معرفة أن ممارسة التجارة والمهن المختلفة ، ووجود لعب الأطفال ، وتعاقب الأدوار للحصول على شيء هى السمات الأكثر شيوعاً ، وعموماً ، فإن إمعان النظر فى حقيقة وجود تلك السمات العامة بين البشر الجيد منها والقبيح علي السواء لهو أمر يبعث على الطمأنينة والراحة . وذلك يعنى ضمناً أن كل البشر يشتركون فى خبرات عامة ، وأنهم قد يتحلون بنفس الفضائل أو يقعون فى نفس الرذائل ، لذلك فإننا إذا كنا أكثر ميلاً للمعرفة ، أو إذا أصغينا بما يكفى ، فسيكون بوسعنا الشعور ببعضنا البعض ، وفهم بعضنا البعض .

وبالنسبة للقائد ، فإن تلك القائمة تقدم له السمات العامة للطبيعة البشرية التى يمكنه توظيفها لتجميع تابعيه وقيادتهم لمستقبل أفضل . ومع ذلك ، فتلك القائمة من السمات الإنسانية العامة يمكن اختصارها إلى خمس ، ويمكننا تقسيم تلك السمات الخمس إلى خمسة مخاوف فى مقابل خمسة احتياجات على هدى المقولة الشائعة : " اعرف مخاوف الشخص تعرف احتياجاته " . وذلك لا يعنى أن تلك الأزواج الخمسة كاملة وشاملة فى ذاتها ، فهى لا ترقى فى مجموع الخبرة البشرية بمثل رقى نظرية " فرويد " عن اللاوعى ، أو مدرج " ماسلو " للحاجات ، إلا أنها أى تلك الأزواج الخمسة من المخاوف والاحتياجات تشرح السبب فى ضرورة وجود القادة ، وينطوى أحد تلك الأزواج الخمسة تحديداً على سر الكفاءة كقائد .

وإذا استطعت تحديد بؤرة تركيزك وصبها على ذلك الخوف والحاجة المقابلة له ، فسوف تخلق لدى التابعين لك الثقة فى أن يتبعوك باتجاه مستقبل أفضل .

وفيما يلى سأقدم وصفاً موجزاً لتلك الأزواج الخمسة ثم سأوضح أيها ينبغى أن يستحوذ على اهتمامك كقائد ، على الرغم من أهمية كل منها فى زيادة قدرتك على القيادة .

١. الخوف من الموت (للفرد أو لعزيز عليه) فى مقابل الحاجة للأمان . إننا نجد الخوف من الموت سمة عامة فى كل المجتمعات ، وكذلك نجد الطقوس التى تمارس إحياءً لذكرى الراحلين ، أو احتفاءً بالإنجاب ، ونجد كذلك قيوداً وقوانين تحرم القتل أو الانتحار . ونجد كذلك الزواج شائعاً فى كل المجتمعات ، وكذلك تجمع الأقارب ، ونرى كذلك حب الفرد لأبنائه وأقاربه الأقرب فالأقرب وتفضيله لهم على سواهم ، باختصار فإننا نجد محاباة الأقارب شائعة فى جميع المجتمعات .

ولذلك فإن إحدى حاجاتنا الأساسية كبشر مرجعها إلى الرغبة فى تأمين حياتنا وحياة من نحب .

٢. الخوف من الغرباء - فى مقابل الحاجة للمجتمع . يخاف الأطفال فى كل المجتمعات البشرية من الغرباء ويعيش البشر فى كل المجتمعات فى مجموعات ، وتلك المجموعات لا تقوم بالضرورة على روابط الدم أو النسب فحسب . وتفرق كل المجتمعات بين الأفراد المنتمين لمجموعة معينة ، وغير المنتمين لها ، ونحن كبشر غالباً ما ننحاز لأفراد مجموعتنا ، والهدف الأساسى للقانون فى كل المجتمعات هو تعريف القواعد المنظمة لعضوية كل مجموعة ، وتقرر كل المجتمعات عقوبات على كل من

يخالف القانون أو كما يقول " براون " : " تقرر العقوبات على أولئك الذين يرتكبون جرائم ضد المجموع " .

وخلاصة القول إننا نحن البشر أشبه بقطيع ، وإننا نحاول تنظيم أنفسنا قدر استطاعتنا حتى يظل القطيع متماسكاً .

٣. **الخوف من المستقبل ـ فى مقابل الحاجة للوضوح** . كل مجتمع لديه تصور للمستقبل ، باحتمالياته المختلفة . وفى كل لغة ثمة كلمة تعنى الأمل ، وأخرى تعنى التوقع ، وثالثة تعنى القدرة على ما يسميه " براون " (الاستدلال التخمينى) كأن تقول : " إن حدث كذا فسوف يعقبه حدوث كذا " ، ومع ذلك فكل المجتمعات تشعر بالقلق بشأن المستقبل ، حيث يرى البشر على اختلاف مجتمعاتهم أن المستقبل مجهول وغير مستقر ، ولذلك فإن احتماليات كونه خطراً قائمة ، إننا جميعاً نخشى المستقبل بدرجة قلت أم كثرت .

ولهذا ، فإننا نحن البشر وعلى اختلاف مجتمعاتنا ننظر نظرة إكبار واحترام لأولئك الذين يدعون قدرتهم على التنبؤ بالمستقبل ، وهم العرافون كما يسميهم أهل جزر " ساموا " ، أو خبراء الاقتصاد كما نسميهم نحن ، والأمر واحد فى الحالتين ، ويتمثل فى حقيقة أنه إذا استطاع أحدهم مساعدتنا على رؤية المستقبل بصورة أكثر وضوحاً ، فسوف ينال مكانة متميزة بيننا ، ولهذا السبب ، فإن كل المجتمعات تمارس طقوساً بعينها لمساعدة أفرادها على التنبؤ بما قد يحدث فى المستقبل ، وذلك ما تمثل فى المجتمع الرومانى القديم فى صورة فحص وتحليل كبد إوزة مذبوحة ، ومازال حتى اليوم مع الاختلاف حيث صار يتمثل فى قراءة جريدة (وول ستريت جورنال) وهو الطقس الذى على الرغم من أنه أقل فوضوية وسذاجة من فحص كبد الإوزة إلا أنه يقوم بذات المهمة المتمثلة فى إشباع الحاجة للوضوح .

٤. **الخوف من الفوضى ـ فى مقابل الحاجة لوجود السلطة**. هناك سمتان عامتان بين البشر توضحان مدى الخوف من الفوضى ، وتتمثل الأولى فى أن لكل مجتمع تأويله الخاص لقصة بدء الخليقة . وفى كل قصة ، أو أسطورة نجد أن العالم قد خلق من الفوضى ، وهناك العديد من الأساطير الشائعة بين البشر التى تؤكد أن ما سبق الخليقة لم يكن سوى الظلام ، والفوضى ، والفراغ ، إذن ، فإن العالم الذى نعرفه ما هو إلا النقيض المباشر للفوضى .

أما السمة العامة الثانية فهى السمة الإنسانية الأكثر شيوعاً والمتمثلة فى الحاجة لتصنيف الأشياء ، لقد كانت الفئة الفرعية الأطول على قائمة السمات البشرية العامة لدى " براون " تتمثل فى تلك الأشياء التى يرى كل مجتمع على حدة ضرورة الحاجة لتصنيفها . وكانت تلك القائمة تشمل التصنيف على أساس العمر والسن ، والنوع ، والمظاهر السلوكية ، وأعضاء الجسم ، ولون البشرة ، ودرجة القرابة بالنسبة للإنسان وكذلك المناطق الداخلية البعيدة عن الحدود والسواحل ، والموارد المتاحة ، وظروف الطقس ، والحيوانات ، والنباتات . إننا إذ نقسم العالم إلى مربعات وهمية نصنف الأشياء من خلالها إلى قطع متباينة ، فإننا نقنع أنفسنا بأننا نمنع الفوضى من أن تسود وأننا نتحكم فى الأمور بما يكفى لإبعادها .

وكنتيجة مباشرة لخشيتنا من الفوضى تنبع حاجتنا لوجود السلطة ، وبذلك يبدو وجود شخص ذى سلطة مسئول أمراً أكثر نظاماً من ترك الأمور تسير متخبطة كيفما اتفق . وعلى الرغم من أن وجود تلك السلطة يعنى أنه سيكون علينا أحياناً الإذعان لقرارات ذلك المسئول ، إلا أننا نشعر مع وجود تلك السلطة بالارتياح لمثل تلك الصفقة ، ونقبل أمراً قد يكون صعباً لتحقيق أمر آخر نرى أنه أفضل ، وبالتالى فإن لكل مجتمع تصوره بشأن

الحاجة لتحقيق التوازن بين سيطرة السلطة والإذعان لها ، وعليه فإن لكل مجتمع مفردة لغوية تعنى القائد .

وإذا أردت رؤية تلك الحالة على أوضح ما يكون فى عالم اليوم ، فانظر إلى ما يحدث فى الدول التى تحولت للنهج الديمقراطى حديثاً حيث يميل مواطنو تلك الدول - ربما مدفوعين بالخوف من الديمقراطية التى تتطلب التعددية (التى مازالوا يرونها على أنها فوضى) - إلى التصويت فى الانتخابات للقادة السلطويين مثلما حدث مع " فلاديمير بوتين " فى روسيا ، و " هوجو شافيز " فى فنزويلا ، و " ألكسندر لو كاشنكو " فى روسيا البيضاء و " أكاييف " فى كازاخستان . إنك ترى أن المواطنين فى تلك الدول يصوتون ضد نوابهم البرلمانيين إذا ما حاول أولئك النواب طرح استفتاء عام على قانون يحد من سلطة الحكام السلطويين . وواقعيا ، فكثيراً ما صوّت الناخبون فى كازاخستان عام ١٩٩٦ بالموافقة على زيادة سلطات الرئيس . وأسباب إصرار مواطنى الدول ذات التجارب الديمقراطية الحديثة على التصويت لصالح سلطة أقوى ، أسباب معقدة للغاية ، إلا أن التركيبة العقلية لديهم والتى يصعب إنكارها تقرر : إننا نكره الفوضى ، ولذلك فنحن نريد قائداً قوياً .

٥. الخوف من الشعور بعدم الأهمية - فى مقابل الحاجة للاحترام .

ترى كل المجتمعات أن لكل فرد بداخلها قيمته وجدارته التى تتميز عن قيمة وجدارة المجموعة . ولدى كل مجتمع مفردة لغوية تعبر عن رؤية الفرد لذاته ، وهناك تصور مصاحب لتلك المفردة حيث إن تصور الفرد الإيجابى لذاته أفضل من تصوره السلبى لها . وكل مجتمع يؤكد الحقيقة التى قلما تمت مناقشتها أو التأكيد عليها على نطاق واسع بأن رؤية الفرد لذاته ترتكز بصورة كبيرة على رؤية الآخرين له ، وأنه لكى يكوّن الفرد صورته

الصحيحة عن ذاته فعليه أن يدرك كيف يراه الآخرون ويتمثل خوفنا فى هذه الحالة فى أن الآخرين قد لا ينظرون إلينا نظرة التقدير ، (أو أسوأ من ذلك أنهم قد لا يلتفتون إلينا من الأساس) للدرجة التى نرى معها أننا لا نمثل لهم أى شيء .

لذلك ، فإننا نرى الرغبة الجارفة فى الحصول على وضع متميز والاحترام المصاحب له من الآخرين سمة شائعة فى كل المجتمعات . ويؤكد الواقع أن اختلاف درجة تلك الرغبة من فرد إلى آخر هو ما يقسم البشر إلى خدم ومخدومين ، فالمخدومون أو السادة هم أولئك الذين يتوقعون الحصول على تقدير الآخرين ، واعترافهم بأهميتهم ، أو بأهمية الأفكار التى يرونها جديرة بالتقدير - كآرائهم ، أو دياناتهم ، أو درجة ولائهم لقبيلتهم أو دولتهم - لدرجة أن أولئك السادة قد يموتون فى سبيل تلك الأفكار ، أما الخدم فهم أولئك الذين يقولون : " لا يهم ، أو على رسلك ، أو سأفعل كل شيء كما تريدنى أن أفعله " .

وذلك الترتيب والتقسيم بين الخدم والمخدومين - من بعض الأوجه - هو الوضع الطبيعى لسير الأمور - أو على حد تعبير " نيتشه " الشهير - (القوة الناتجة عن قوة الإرادة) ، إلا أن ذلك الترتيب - وللأسف - له آثاره السيئة ، فقد نتج عنه قصور فى النظر للآخر نظرة احترام ، حيث من الطبيعى أن يفوق السادة الذين يحظون بقدر أكبر من الاحترام الخدم الذين لا يحظون بشيء منه بكثير جداً . ولذا ، فقد بدأ الخدم أو التابعون على مر الزمان البحث عن وسائل أخرى لنيل الاحترام ووجدوا ضالتهم المنشودة فى الأديان ، وما نجاح الأديان التى سادت فى أصقاع العالم كالمسيحية والإسلام واليهودية ، إلا لأنها قدمت أسلوباً يمنح حتى أقل الناس حظوة بالاحترام الدنيوى فرصة جيدة لنيل الاحترام والتقدير من خلال التأكيد لمعتنقى تلك الأديان أن البشر جميعاً متساوون ، والتأكيد على حياة أخروية خالدة .

تلك كانت باختصار الأزواج الخمسة من المخاوف في مقابل الاحتياجات التي قمنا باستخلاصها من قائمة " براون " للسمات الإنسانية العامة وهي : الحاجة للأمان ، والحاجة للمجتمع ، والحاجة للوضوح ، والحاجة لوجود السلطة ، والحاجة للاحترام وكلما ازداد فهمك للتأثير المتبادل بين تلك الاحتياجات والمخاوف المسببة لها ازدادت كفاءتك كقائد . وعلى الرغم من أهمية كل من تلك الحاجات الخمس لأداء دورك القيادى إلا أن واحداً منها فقط يتطلب تركيزاً واهتماماً أكبر .

وهو لا يتمثل فى الحاجة الأخيرة ـ الحاجة للاحترام ـ فغالبا ما يساعدنا أحد الوسطاء الذين يتعاملون معنا تعاملاً مباشراً فى إشباع تلك الحاجة ، وقديماً كان ممثلو الهيئات الدينية هم من يلعبون دور هذا الوسيط ، حيث راعى الكنيسة ، أو حاخام المعبد ، أو إمام المسجد الذين كانوا يقابلون الأفراد مؤكدين أنهم ـ رغم وضاعة وضعهم الدنيوى ـ يلقون عناية الله واعترافه بهم ، وأنهم باتباع تعاليم دينهم ، فسوف ينالون الاحترام والوضع المناسب الذى يتوقون إليه .

أما فى عالم الأعمال الحالى ، فإن المدراء هم أفضل من يلعب دور ذلك الوسيط ، وليس القادة ، ورغم ذلك فإن كل فرد فى العمل مازال لديه الفرصة لتحقيق تميزه واكتساب الاحترام من خلال جودة أدائه لدوره الوظيفى ، والمدير العظيم يوضح لكل موظف لديه ـ من خلال تعرفه على المواهب الفطرية لذلك الموظف ، أو تلك الأشياء البسيطة التى تجعله متميزاً ومختلفاً ، وحثه على تقوية تلك المواهب ودعمها من خلال الممارسة والتعلم ـ كيف ينال الاحترام اللازم والملازم للتميز .

وذلك هو السبب فى أن المدراء العظام يمثلون قيمة كبيرة ليس داخل مؤسساتهم فحسب ، بل تتعدى تلك القيمة المؤسسات لتتضح فى المجتمع بكامله ، ذلك أن أولئك المدراء يقدمون لكل منا من الوسائل ما من شأنه أن ننال من خلاله الاحترام الذى نتوق إليه .

وتوضح الحاجة الرابعة ـ وهى الحاجة لوجود السلطة ـ السبب فى الرغبة القوية لدينا فى وجود القادة من الأساس ، وبذلك فهى تؤكد ضرورية ومشروعية دور القائد ، إلا أنها لا تتجاوز ذلك ، إنها لا توضح مثلاً المطلوب من القائد حينما يتولى المسئولية ، ولا توضح كذلك للقائد ما يريده التابعون منه .

إذن ، لكى نتعرف على الحاجة الأهم التى تتطلب تركيزك عليها كقائد ، علينا مناقشة الاحتياجات الثلاثة الباقية : الحاجة للأمان ، الحاجة للمجتمع ، والحاجة للوضوح ، فأى من تلك الحاجات الثلاث ينبغى أن تركز جهودك عليه أو تستثمر فيه ؟

فى واقع الأمر فإن السؤال السابق سؤال قد يخدعنا بالإجابة بصورة معينة ؛ لأنه إذا بلغت الأزمة ذروتها فإن الإجابة بأى واحدة من تلك الحاجات ممكنة . ولنأخذ الحاجة الأولى مثلاً ، أى الحاجة للأمان . إن تلك الحاجة من القوة والأهمية بحيث يختار الكثير من القادة الركون إليها ، إنهم يدركون ـ وهم محقون فى ذلك ـ أننا كتابعين يزداد إيماننا بالقائد الذى يعدنا بتوفير الأمان لحياتنا وحياة من نحب . وذلك ما يفسر السبب فى أن أسرع وسيلة لكسب ولاء الجماهير هى إمدادهم بالاحتياجات الأساسية كالماء والطعام والكهرباء ، وتوفير قوة شرطة فعالة . ويفسر ذلك السبب فى أن الكثير من القادة يحاولون كسب التأييد لحروبهم الخارجية بتوضيح أن تلك الحروب عبارة عن عملية وقائية لإجهاض العدوان الخارجي وللحفاظ على الأمن القومى ، وربما يفسر ذلك أيضاً إصرار السياسيين فى كل المجتمعات واهتمامهم بتقبيل الأطفال الصغار .

أو لنأخذ ـ إن شئت ـ الحاجة الثانية ، والمتمثلة فى الحاجة للمجتمع ، إن ثمة مبرراً لبحث القادة الدائم عن عدو . وذلك يوضح السبب فى تجشم " جورج بوش " عناء تعريف العدو المشترك على أنه " محور الشر " ، ويوضح كذلك السبب فى وضع شركة " بيبسى كولا " عينها على شركة " كوكا كولا " ، وكذلك تفعل شركة

" لو " مع شركة " هوم ديبو " . ويفسر ذلك أيضاً ميل العاملين فى المجال الاجتماعى إلى وصف المهام المنوطة بمؤسساتهم بلغة الحرب كأن يقولوا : الحرب على المخدرات ، الحرب على الفقر ، الحملة ضد السرطان ، إنهم يفعلون ذلك لأن ذلك له جدواه . فالمجتمعات تصبح أقوى وأكثر تآزراً حينما تعرف تحديداً ما يتهددها .

وماذا إن لم يوجد تهديد حالى واضح ؟ حسناً ، إن الكثيرين من القادة ليسوا بمنأى عن اختلاق تهديد ، وعلى الرغم من أن تركيز جهود تابعيك على كبش فداء واضح ليس أسلوباً قيادياً شريفاً ، إلا أن أحداً لا يستطيع القول إنه أسلوب غير فعال .

ومما لاشك فيه أن إشباع أى من هاتين الحاجتين سيكسبك ولاء الناس ، إلا أن عليك أن تتذكر دائماً أن مهمتك كقائد لا تتمثل فى كسب ولاء الجمهور ، بل إن مهمتك تتمثل فى حشدهم والتوجه بهم لمستقبل أفضل ، ولا ينبغى أن يكون كسب ولاء الناس غاية القائد ، بل يكون وسيلة لتحقيق غاية . ومن بين الاحتياجات البشرية الخمسة يبقى لدينا الحاجة الثالثة ، وهى تلك الحاجة للتعامل بوضوح مع المستقبل نظراً لما يسببه المستقبل من إثارة خوف الجماهير . إن الحاجتين السابقتين ساكنتان بطبيعتهما ، بمعنى أن القائد إذا ركز جهوده على إحداهما أو كلتيهما ، فلن يجنى ثبات الوضع القائم على ما هو عليه . وأحيانا ما يكون ثبات الوضع القائم هدفاً قيماً ، إلا أن تحقيق ذلك الهدف قلما كان من بين مزايا القائد العظيم . بل على النقيض ، فإن القائد إذا ما استطاع إدراك الحاجة الثالثة و التعامل مع خوفنا من المستقبل ، وتحويله إلى شعور إيجابى ، أو استطاع تحييد ذلك الخوف على الأقل ، فإنه سيحقق أفضل ما يمكن لقائد تحقيقه .

فى الفترة الأخيرة كثرت الكتابات التى تتناول قضية أن علينا تقبل التغيير والترحيب به على أنه مصدر للقوة المستقبلية . وفى حين أن تلك النصيحة كانت تبدو فى حينها على أنها نصيحة داعمة ، إلا أن

معظمنا أدرك بعد إمعان النظر أن الخوف من التغيير أمر مقبول وله فوائده .

وبإعادة النظر إلى حياة البشر . في فترات ما قبل التاريخ ، فإن هؤلاء الذين لم يكونوا يبدون خوفاً من المجهول ، وكانوا من الشجاعة أو التهور بحيث لم يخشوا دخول الكهوف المظلمة قائلين : " آه ، ترى أي حيوان يعيش هنا ! " لم يبقوا على قيد الحياة فترة كافية تمكنهم من توريث أحفادهم جينات عدم الخوف من المجهول ! وانطلاقاً من تلك الزاوية ، فإن الخوف من المجهول سمة بشرية للتكيف مع الطبيعة ، وطبقاً لنظرية النشوء والتطور - التي تقرر أن سمات التكيف مع الطبيعة هي التي تنتقل وراثياً - فإن ذلك القلق من المجهول لابد أن يحيا - وبدرجات متفاوتة - لدينا جميعاً في عالم اليوم ، والقائد الساذج فقط هو ذلك الذي يحاول رفض مثل ذلك القلق واعتباره مظهراً من مظاهر الضعف ، أو الادعاء بعدم وجوده . والحقيقة أن ذلك الخوف من المجهول موجود . ومن وجهة نظر نشوئية ، فإنه من حسن الحظ وجوده .

ومشكلة القائد في عصرنا الحالي هو أن كل تعاملاته ترتبط بالمجهول ، حيث لا تخرج محادثاته على نطاق الحديث عن المجهول ، أو المستقبل وعن الاحتماليات التي يراها فيه . وإذا كنت تبغي النجاح كقائد ، فعليك بكل بساطة أن تجد وسيلة تتعامل بها مع خوفنا من المجهول ومن ثم تستطيع تبديله أو تحويله لرفع روحنا المعنوية . وإذا ما كان المدراء العظام أشبه بالمواد المساعدة في التفاعلات الكيميائية بإسراعهم من معدل التفاعل بين مهارات كل موظف وأهداف الشركة ، فإن القادة العظام أشبه بقدامى الكيميائيين الذين كانوا يحاولون تحويل التراب إلى معادن نفيسة حيث يتمثل دور القائد في تحويل الخوف من المجهول إلى ثقة في المستقبل .

وكيف يفعلون ذلك ؟ ليس بكونهم عاطفيين بالطبع ، فالقائد العاطفي من المؤكد أنه يستطيع إلهاب حماس الجماهير للحظة ، إلا

أن العاطفة ـ وكما هو معلوم ـ سريعة الزوال ، وغير متوقعة لذلك فهي مؤقتة ، ولنتذكر النهاية المأساوية لحملة " هوارد دين " أحد مرشحي الحزب الديمقراطي لرئاسة الولايات المتحدة عام ٢٠٠٤ ، تلك الحملة التي بدأت قوية نتيجة الغضب الشائع وقتها بسبب الحرب في العراق وانتهى العرض بتراجع أسهم " دين " في ولاية " آيوا " للمركز الثالث بعد " جون كيرى " ، و " جون إدواردز " داخل الحزب الديمقراطي وذلك بعد هبوط حدة عاطفة الغضب على الحزب للحرب على العراق التي كان " دين " من أبرز معارضيها .

وكون القائد ثابتاً على مواقفه ليس بإجابة عن السؤال كذلك ، فقد يكون ذلك الثبات من بواعث الطمأنينة ، إلا أننا كجمهور ندرك ـ على أحد مستويات الوعي ـ أن الظروف تتبدل ، ونتوقع من القائد أن يكون متفتح العقل بما يكفي لأن يستطيع التعامل مع تلك الظروف المتبدلة ، وبذلك تصير الصرامة في الثبات على المواقف من جانب قادتنا وكأنها نوع من الصلف والعناد ، أو قصور في الخيال ، وبذلك تزداد ريبتنا في ذلك الثبات على المواقف مع الوقت .

وغالبا ما تكون الوسيلة الأكثر فعالية لتحويل خوفنا كجمهور من المجهول هو الوضوح من جانب القائد ؛ فعلى القائد أن يحدد ملامح المستقبل بصورة واضحة من خلال أفعاله ، وأقواله ، وتصوراته ، وإنجازاته حتى نستطيع نحن التابعين أن نعرف إلى أين يتوجه ـ ويوجهنا معه ـ ذلك القائد ، وبالطبع فقد يجد القائد أن عليه إدخال بعض التغييرات أو التعديلات على توصيفه للمستقبل حتى يتوافق مع الظروف غير المتوقعة ، إلا أن تلك التغييرات ، أو التعديلات البسيطة لابد أن تصل إلينا بوضوح كامل . إن الوضوح هو ترياق القلق وعلاجه ، وبذلك فإن الوضوح هو الشغل الشاغل للقادة العظام ، وإذا لم يكن سوى أمر واحد ينبغي أن تقوم به كقائد ، فليكن هو الوضوح .

وذلك لا يعني أن عليك أن تقوم بوصف أساليبك وخططك ، والتوقيتات التي حددتها للقيام بأمر ما وصفاً تفصيلياً دقيقاً . إن نقيض

ذلك هو الصحيح حيث إن ـ وكما سنعرض فيما بعد ـ أفضل وسيلة لاستثارة جمهورك وإشراكه معك تتمثل فى السماح له بمساحة كافية للابتكار ، والإبداع ، والتجريب ، ولكن الوضوح يعنى أن ترتبط قدرتك على التوضيح بمشاعر الثقة لدى جمهورك بحيث تقود إحداهما للأخرى .

وفى الجزء التالى سنتناول المناطق الأربع التى يتوق جمهورك إلى الوضوح فيها :

نقاط الوضوح

" ما هى المواضع التى يتوق جمهورك فيها للوضوح ؟ "

١. مَنْ تخدم ؟

فى الفترة الأخيرة التقيت رجلاً يدعى " تيرى ليهى " ـ وفى الواقع فإن الطريقة الملائمة لتعريفه لابد أن تكون مسبوقة بلقبه ، فأقول سير " تيرى ليهى " . وكانت إسهامات سير " ليهى " فى عالم الأعمال فى بريطانيا من الجودة والكفاءة لدرجة أن أنعمت عليه الملكة برتبة الفروسية وصار اسمه مسبوقا بلقب (سير) . وسير " تيرى ليهى " هو الرئيس التنفيذى لمؤسسة البيع بالتجزئة " تسكو " ، وعلى الرغم من أن شركة " وول مارت " هى أكبر شركة لتجارة التجزئة فى العالم ، فإن الجدل قد يثار بأن شركة " تسكو " البريطانية هى الأكبر بموظفيها البالغ عددهم ٣٢٦ ألف موظف فى كل أنحاء العالم ، وحجم عملياتها الناجحة فى أنحاء أوروبا ، والشرق الأقصى والتى تفوق نجاح " وول مارت " فى تلك الأنحاء .

ولم تكن الأمور دوماً على هذا الحال ، فقد جاهدت شركة " تسكو " على مدار خمسين عاماً هى كل عمرها للتميز عن الشركات المنافسة مثل " سينسبرى " ، و " سيف وآى " ومجموعة ASAD

التى تملكها شركة " وول مارت " ، وعلى الرغم من ذلك ، فإن شركة " تسكو " تعتبر الأولى على مستوى العالم ، وهى فى تقدم مستمر . ولتوضيح ذلك ، فإن الإحصائيات توضح أنه من بين كل مائة جنيه ينفقها المستهلكون فى المملكة المتحدة تفوز شركة " تسكو " باثنى عشر جنيها منها .

ولقد بدأت لقائى بـ سير " ليهى " بسؤال يتطلب إجابة طويلة فيما يبدو فقلت : " إننى أعرف أن أكثر من نصف فروع شركتكم يقع خارج المملكة المتحدة . فكيف استطعت كرئيس لشركة مترامية الأطراف كتلك أن تجعل العاملين يركزون على ذات الأولويات ؟ " .

أجاب : " حسناً ، لقد بدأت تلك العملية بتحديد من تحاول الشركة خدمتهم " .

" ومن كنتم تحاولون خدمته ؟ " .

" فى ثمانينيات القرن الماضى كنا قد فقدنا بعض تركيزنا بشأن من نحاول خدمتهم ، فتوجهنا لبيع السلع غالية الثمن محاولين خدمة العميل المتطلع للأفضل ، أما فى التسعينات فقد أثبتت تلك السياسة عدم جدواها نتيجة الكساد الذى ساد تلك الحقبة ، وعندئذ ، فقد عدنا من جديد إلى موروثنا وسياستنا الأساسية ، وعاد تركيزنا إلى خدمة الطبقة العاملة ، أو المواطن العادى " .

" وكيف قررتم ذلك ؟ "

" لقد قمنا بإجراء مقابلات مع ما يربو على مائتى ألف عميل وأجرينا استطلاعاً للرأى ، وما شابه على أمل اكتشاف ماذا يريد العملاء من الشركة " .

فسألته : " وهل قررتم ذلك بناء على نتائج ذلك البحث ؟ " .

" أعتقد أن قرارنا يعود جزئياً إلى نتائج ذلك البحث ويعود فى جزء آخر منه إلى الفطرة ، لقد كان لدينا خلفية بالكثيرين من عملائنا الأساسيين ، أو خلفية للطبقة العاملة ، لذا فقد كان ما يريده هؤلاء العملاء منا هو مساحة لاحترامهم كعملاء والحفاظ عليهم " .

" وماذا فعلتم لإظهار ذلك الاحترام ؟ " .

" لقد كان أول ما فعلته هو زيادة الأماكن المخصصة لدفع ثمن المشتريات ، فقد كان الشائع قبل ذلك أن هناك أماكن محدودة لدفع ثمن المشتريات ، ونتيجة ذلك ، فقد كان الكثير من العملاء ينتظرون فى صف طويل لدفع فواتير الشراء ، واليوم تخلصنا من تلك المشكلة بزيادة أماكن دفع الفواتير . لقد كنت أرى أن أفضل وسيلة لإظهار الاحترام لأحدهم هى أن تبدى احترامك لوقته . وعلى الرغم من التكلفة الكبيرة لكل منافذ دفع الفواتير تلك التى تراها فى أنحاء شركتنا ، إلا أننى كنت مصراً على أن ذلك هو الشيء الصواب أخذا فى الاعتبار تحديد من نحاول أن نخدمه " .

هل كان السير " ليهى " محقاً فى ذلك الإنفاق ؟ هل كان محقاً فى تركيز اهتمام " تسكو " على خدمة المواطن العامل الذى يبحث عن بضائع عالية الجودة بسعر معقول ، ويغادر المتجر بسرعة ليستأنف حياته ؟ لا أعرف ، والحقيقة أنه لا أحد يعرف الإجابة الأكيدة عن هذين السؤالين لأن السير " ليهى " لم يقم مثلاً بتخصيص عدد معين من المتاجر داخل شركته لخدمة نوعية أخرى من العملاء ثم يقارن النتائج . وكل ما يمكننا التأكد منه هو أن الإجابة الواضحة للسير " ليهى " عن سؤال " مَنْ ينبغى أن نخدم ؟ " قد ركزت اهتمام العاملين لديه ومكنتهم من تحقيق نتائج إيجابية طويلة المدى .

وتأكيداً على أن ليست ثمة إجابة واحدة صحيحة عن سؤال : " من ينبغى أن نخدم ؟ " ، دعنا نلق نظرة على سلسلة " وول مارت " . و " وول مارت " تعمل فى نفس مجال " تسكو " ، وهى منافس قوى لها ، وعلى الرغم من ذلك فإنك إن سألت التنفيذيين فى " وول مارت " ذات السؤال " من تخدمون ؟ " ستكون إجابتهم مختلفة عن إجابة السير " ليهى " .

فى العام الماضى وفى مؤتمر عقدته جمعية مستهلكى المنتجات الصحية حيث كان مقرراً أن ألقى محاضرة أمام مجموعة من المديرين

التنفيذيين صعدت إلى المنصة بعد " دوج دين " . وكان " دوج دين " رئيس قسم المواد الغذائية في مؤسسة (" وول مارت ") وكان قد حقق بشهادة الجميع نجاحاً مبهراً على مدار الأعوام الخمسة عشر الماضية . فمنذ خمسة عشر عاماً لم تكن المؤسسة تبيع أى مواد غذائية ، والآن أصبحت أكبر شركة تبيع مواد غذائية فى العالم بأسره ، وفى تقديمه لنفسه أثناء الخطبة التى ألقاها قدم نفسه على أنه من التنفيذيين الذين يتسمون بالصراحة والوضوح ، والجادين فى عملهم ، وأنه من التنفيذيين الذين ينظرون بعين الريبة لأولئك الذين يبالغون فى تبسيط الأمور ومن المأثور عن " دوج " قوله : " لقد حدث أن باع أحد متاجرنا أدوات صيد السمك بحجم أكبر مما كان متوقعاً له من قبل الإدارة ، وذلك ما سبب بعض الارتباك للقائمين على التحليل فى الشركة ، وفى النهاية اتضح أن الإجابة عن ذلك السؤال ليست لها علاقة بالتحليل قدر ما لها علاقة بالمنطق السوى " ثم توقف للحظة ليستعد لإلقاء القول الفصل : " لقد كان ذلك المتجر يقع بالقرب من بحيرة كبيرة " وكم كان حجم الضحك الذى ضجت به القاعة .

وعلى الرغم من شخصية " دوج " الجادة التى لا سبيل إلى الهزل لديها ، إلا أنه كان يتمتع بأسلوب معين كان يستخدمه فى جذب انتباه الجمهور إليه ، وقرب نهاية خطبته طلب من الحاضرين ذوى الدخول المرتفعة رفع أيديهم ، فلم يرفع يده إلا عدد محدد للغاية . وعندئذ خفف " دوج " من حدة حديثه ، وانتصب فى وقفته ثم توجه إلينا بنظره وقال : " إننا نرحب بجميع الحاضرين كعملاء لمتاجرنا رجاءً أقبلوا جميعاً إلى متاجرنا ، سنعاملكم معاملة جيدة ، لكن اعلموا أن متاجرنا ليست مخصصة لكم ، إن كل وأى متجر من متاجرنا مخصص لأولئك الذين يتقاضون رواتب كبيرة . نعم ، تستطيعون جميعاً القدوم إلى متاجرنا حيث ستجدون قطعة بيتزا رائعة بستة دولارات والنصف ، إلا أننى أؤكد لكم أنكم ستجدون فى المحل المجاور أن أفضل قطعة بيتزا فيه تباع بسبعة وسبعين سنتاً . إن كل ما

نفعله وكل ما نعرضه للبيع موجه لخدمة أولئك ذوى الدخول المرتفعة " .

لماذا اختارت " وول مارت " التركيز على خدمة العملاء ذوى الدخول المرتفعة ؟ إن من المؤكد أن الإحصائيات التى لديهم تؤكد أن المستهلك محدود الداخل يمثل الجمهور الأكبر من المستهلكين - بينما لا تتعدى نسبة عملاء " وول مارت " ممن لا يمتلكون أرصدة مصرفية نسبة ٢٠٪ من بين جميع العملاء ، وعلى الرغم من أن تاريخ " وول مارت " يوضح أن سياسة " وول مارت " فى خدمة العملاء ذوى الدخول المرتفعة تعود إلى أن الإحصائيات المتوافرة لديهم تؤكد أن من الحكمة فعل ذلك ، بل لأن ببساطة " سام والتون " - مؤسس الشركة - قد قرر أن ذلك العميل هو العميل الذى ينبغى أن تخدمه الشركة ، وليست هناك شريحة من المستهلكين " أفضل " منها . والمؤكد أن النجاح يكمن فى الالتزام الجاد لشركة " وول مارت " بشأن خدمة ذلك العميل ، وكذلك فى الإصرار الدءوب الذى يبدونه فى تحقيق تلك الاستراتيجية .

وما جدوى معرفة من تخدم ؟ وما هى تحديداً المزايا التى يحققها التنفيذيون سواء فى " تسكو " أو " وول مارت " بوضوح معرفتهم لتلك النقطة ؟ وتأتى الإجابة عن ذلك السؤال من مدارس عالم الأعمال لتؤكد أن القائد - بمعرفته من يخدم - يصير أقدر على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية عن الاستراتيجيات والوسائل التى ينبغى اتخاذها ، وتحديد الأماكن التى ينبغى تخصيص الإنفاق فيها وكذلك أوجه إنفاق تلك المخصصات ، وكذلك تزداد قدرته على التخطيط لمؤسسته . كل ذلك صحيح بالطبع ، وهو الأمر الذى يفسر المقولة الدائمة لأرباب العمل المحنكين " علينا أن نلتزم بتوجهاتنا " وأن نتبنى " أسلوب القنفذ " .

إلا أن ذلك الشرح - على دقته - لا يصل إلى لب المشكلة ، إن على القائد تحديد من يختار القيام بخدمته ، لأننا نحن التابعين نطلب منه ذلك ، إننا إذا ما كنا سنتبع القائد فى سيره للمستقبل ، فلا أقل من

أن نعرف تحديداً من نحاول أن نخدم . إن محاولة خدمة أو إسعاد الجميع طوال اليوم لهو أمر مرعب ، لذلك فإننا بحاجة لتكثيف تركيزنا حتى نهدئ مخاوفنا . وعلى القائد أن يخبرنا بصراحة ووضوح من جمهورنا الأساسى الذى ينبغى أن نقوم بالعرض أمامه . وأن يخبرنا من ينبغى أن نستشعره ونفكر فيه بصورة كبيرة ، وأن يوضح لنا من سيقوم بالحكم على نجاحنا . وعندما يخبرنا القائد بكل ذلك - كما فعل السير " ليهى " و " دوج " - فإنه يمنحنا الثقة ، الثقة فى أحكامنا ، والثقة فى قراراتنا ، ومحصلة كل ذلك الثقة فى قدرتنا على تحديد إذا ما كنا قمنا بأداء مهمتنا على خير وجهٍ أم لا .

وقد تبدو النصيحة التى تقول " كن واضحاً بشأن من تتوجه إليه بالخدمة " نصيحة مباشرة ، إلا أنه من المثير للدهشة أن الكثير من القادة يستجيب لها بصورة غامضة ، وغير دقيقة ، بل والأسوأ أنهم قد يستجيبون لتلك النصيحة استجابة معقدة .

فكر مثلاً فى القادة الذين يقررون أن هدف شركتهم هو أن تصبح (الشركة الموردة / المصنعة / الموزعة الأفضل والأكثر قبولاً) ، إن تلك العبارة القصيرة البليغة قد تكون رائعة من حيث المظهر ، ولكن ماذا تعنى تلك الإجابة بالتحديد ؟ ومن الذى يقرر الاختيار ؟ وما المعايير التى يبنى عليها القائد اختياره ؟ وكيف سيعرف ذلك الذى سيختار أنه اختار الخيار المناسب ؟ وهناك الكثير من الأجوبة الجيدة على تلك الأسئلة ، إلا أنك إن لم تقدم المساعدة فى تحديد أى تلك الإجابات يجب التركيز عليها ، فإن مرءوسيك أو تابعيك سيظلون متخبطين فى مشاعر القلق وعدم الارتياح .

وهناك أيضاً من القادة من يؤكد أن هدف الشركة النهائى يتمثل فى تحقيق الأرباح لحاملى أسهم الشركة . ومشكلة تلك الإجابة أنها قد لا تبدو إجابة خاطئة إلا أنها كذلك . إن حملة الأسهم أشبه بأولياء أمور الطلاب : حيث يشعر كلاهما بالرضا إذا ما حققت الشركة / المدرسة أهدافها ، إلا أن كليهما ينبغى أن يسهم فى تحقيق تلك الأهداف لا

أن يكونـا الأهـداف ذاتهـا ، والمشـكلة فـي إخبـار العـاملين أن هـدف الشركة هو خدمة حملة الأسـهم أن ذلـك قـد يلقـى بنـا تحـت سيطرة ظروف وقوى خارجة عن إرادتنا ، وعلى الرغم من أن القليلين منـا هـم من يعرفون خفايا ودهاليز الاقتصاديات الكبيرة بمثـل معرفـة القائـل إن نسبة ١٥٪ فقط من التقلبات في أسعار الأسهم هي التي تعـود إلى عـدم الاستقرار في تحقيق الشركة للأرباح ، إلا أن الكثيرين منـا يعلمـون أن التقلبات في أسعار الأسهم تنتج عن الكثير من المـتغيرات التـي يصـعب تحديدها ، لذا ، فإن القائد أو رئيس الشركة عنـدما يخبرنـا أن هـدف الشركة هو خدمة حملة الأسهم ، فإنه في واقع الأمر يقول لنا إنه ليس ثمة الكثير مما نستطيع عمله حتى نضمن إسعاد معظم جمهورنا ، وكما نرى فإن من الصعب تخيـل شـيء قـد يزيـد مسـتوى القلـق قـدر ذلـك الأمر .

وربما تأتي الإجابة الأكثر سوءاً من القائد ، الذى يرى ـ على الـرغم من ذكائه ـ أن مدى التعقيد الذى يكتنـف العـالم يتطلـب منـه تضـمين ذلك التعقيد في تعريفه للجمهور الذى ينبغي أن يخدمه ، حيث تـرى قائداً فـي مجـال برمجيـات الحاسـوب يقـول : " إن لـدينا مخـدومين كثراً ، إننا لا نخـدم فقـط العميـل النهـائي ، بـل نخـدم كـذلك نـواب رؤساء الشركات العملاء لشئون تكنولوجيـا المعلومـات الـذين يتحكمـون في الميزانية الخاصة بمنتجاتنا في شركاتهم " . أو قد تـرى القائـد فـي مجال الأدوية يقول : " إننا لا نخدم المرضى فحسب ، بل نخدم أيضاً الأطباء الذين يصفون الدواء لمرضاهم " ، وهناك أيضاً القائـد فـي مجـال الأمور المالية الذى يقول : " إننا لا نكتفي بخدمة المستثمر الفـرد ، بـل تتعدى خدماتنا لتشمل مستشاري الاستثمارات الذين يروجون لخـدماتنا بين المستثمرين الأفراد " .

ولا يتمثل الخطأ في الإجابات السابقة في افتقادها للدقـة ، بـل إن ما ينقصها هو أنها دقيقة بشكل مفرط . إن عـالم اليـوم يعـج بالحقـائق وكل إجابة من تلك يتسع مداها ليشمل العديد من تلك الحقـائق حيـث

تكون النتيجة النهائية هى الارتباك على الرغم من صدق تلك الإجابات .

وعلى الرغم من ذلك ، فإن العالم اليوم يتميز حقا بالتعقيد وذلك إنصافاً لأولئك القادة ، ومن الحقائق أيضاً أن على كل مؤسسة أن تخدم الكثيرين ، كيف إذن للقائد الكفء أن يستخلص من ذلك التعقيد إجابة واضحة للغاية عن السؤال " من نخدم " ؟

يقدم لنا أسلوب " براد أندرسون " حلاً ، على الرغم من صعوبة تطبيقه فى جميع المواقف ويتمثل ذلك الحل فى : التركيز على مخدوم واحد ، والتميز فى خدمته ، ثم سيؤول بك الحال إلى خدمة جميع المخدومين بنفس التميز طبقاً لما يسميه " تعاقب الأثر " .

ويعمل " براد " بمؤسسة " بست باى " فى قسم التجزئة للمنتجات الإلكترونية منذ ما يزيد على ثلاثين عاماً ، حيث بدأ العمل معهم كمدير مبيعات فى أحد المتاجر وقت أن كان اسم الشركة لا يزال " ساوند أف ميوزيك " إلى أن أصبح الرئيس التنفيذى ونائب رئيس مجلس إدارة المؤسسة ، ومن خلال عمله الوثيق مع رئيس مجلس إدارة الشركة ومؤسسها " ديك شوالتز " ساعد فى إحداث النقلة الكبيرة فى الشركة من شركة محدودة تعمل فى تجارة التجزئة إلى عملاق اقتصادى ذى ستمائة متجر تسيطر على السوق فى مجالها . وهو الانقلاب الذى بلغ ذروته عام ٢٠٠٤ عندما صنفت مجلة " فوربس " الاقتصادية مؤسسة " بست باى " على أنها شركة العام .

ويتجلى ذلك الإنجاز الهائل بصورة أوضح عندما نرى أن " بست " استطاعت النمو والازدهار ، فى حين عانت الكثير من الشركات المنافسة مثل " سيركت سيتى " ، و " جود جايز " من الانخفاض الدائم فى حجم الأرباح لدرجة أنها الآن إما قد بيعت لشركات أخرى ، أو أنها مازالت تعانى لتحقيق أرباح ، إن النجاح أثناء انتعاش السوق حيث ينجح الجميع نوع من الإنجاز ، أما النجاح عندما يتعثر جميع من حولك ، فإنه إنجاز من نوع مختلف كلية .

إن النجاح الذى حققته " بست باى " - شأن الأمثلة الأخرى للتميز المستمر - يعود إلى مجموعة معقدة من العوامل ، إلا أن تركيزها على خدمة نوع محدد من العملاء هو بلا شك أحد تلك العوامل . ولإحاطتك علماً بالتحول الهائل الذى حدث لتلك الشركة يجب أن تعلم أن الشركة لم تكن تهتم بتحديد من ينبغى أن تخدم منذ بدايتها عام ١٩٦٦ وحتى عام ١٩٨٩ . وكان اهتمام الشركة فى تلك الفترة منصباً على توزيع أكبر قدر ممكن من المنتجات ، ولتحقيق تلك الغاية فقد كانت تفعل ما تفعله الشركات المنافسة فى ذلك الوقت (والذى مازال البعض يفعله حتى اليوم) ، كانت الشركة فى تلك الفترة تهتم بعرض مجموع البضائع فى متاجرها عرضاً مبهراً يترك انطباعاً جيداً لدى العميل ، إلا أنه فى تلك الفترة بدأ موظفو المبيعات فى جذب العملاء باتجاه البضائع التى يجنون من ورائها نسبة عمولة جيدة .

وفى عام ١٩٨٩ بدأ التغيير . إن " ديك " ، و " براد " رجلان جيدان ، أو بلغة العصر ، فإنهما قائدان ممن يركزون على المبادئ العامة ، وقائدان ممن يقيّمون ويدركون معنى كلمة الخدمة . وعلى سبيل المثال لا الحصر ، فقد قام " براد " فى سرية على مدار العامين الماضيين بتوزيع ما قيمته ٢٠ مليون دولار من حصته فى أسهم الشركة على العاملين دون أى إعلان عن ذلك ، ولا حتى إرسال مذكرة مكتوبة بذلك ، ورغم ذلك ، فقد استشاط غضباً عندما تسربت أنباء ما فعله إلى إحدى الصحف الإقليمية ناسجة حوله قصصاً صحفية . إننى هنا لا أقول إن الرجلين قديسان ، إلا أنهما من القادة الذين يُعلون من شأن الإيثار للغير .

ومع الأخذ فى الاعتبار تمتع " الرجلين " بتلك القيم والسمات ، فقد بدأ عدم رضائهما يزداد بشأن سياسة واستراتيجية الشركة ، وكان سير العمل فى الشركة يقوم على أسلوب الترويج لبضاعة بسعر معين ثم عندما يأتى العميل مدفوعاً بذلك السعر يجد أنها غير جيدة فتشجعه الشركة على شراء بضاعة أخرى بسعر أعلى (أو أسلوب سحب

العميل) ، ولم يـر أحـد الـرجلين أن ذلـك الأسـلوب سـيحقق نجاحـاً مستقبليـاً لقيامه بصورة أساسية علىٍ عدم احترام الجمهور .

فاجتمعا وقالا : من الآن فصاعدا ، سـنجعل هـدف شـركتنا خدمـة أولئك العملاء الذين يبدون الرغبة فى استخدام مجموعتنا المتكاملـة مـن المنتجات التكنولوجية فى حياتهم ، إلا أنهم لا يعرفـون كيـف يفعلـون ذلـك ، سـيكون هـدفنا خدمـة العمـلاء الأذكيـاء ، إلا أنهـم يشـعرون بالارتبـاك بشـأن المنتجـات الكـثيرة التـى نعرضـها ،العمـلاء الـذين لا يعرفون إذا ما كانوا بحاجـة إلى مكـبرات صـوت بقـوة خمسـين وات أم بقوة مائتى وات ، أولئك العملاء الـذين يشـعرون بـالتردد بشـأن شـراء طابعة الحبر ، أو طابعة ليزر لأجهزة حواسيبهم ، أولئك العملاء الذين يعجـبهم مظهـر آلات التصـوير الرقميـة التـى نعرضـها ، إلا أنهـم لا يدركون معنى درجة التباين فى الصورة ، ولا يعرفون كيـف ينسـخون عدة نسخ من إحدى الصور .إننا بالطبع سنبيع بأقل سـعر ممكـن ، إلا أن تركيزنا على السعر لن يكون بقـوة تركيزنـا علـى إدراك ومعرفـة مـا يريد عملاؤنا أن يعرفوه عن منتجاتنا ثم نعلمهم إياه . ولتحقيق ذلـك ، فسوف نعمل على تقليل عدد الأصـناف التـى نعرضـها ، سـنزيل تلـك الأسوار الضخمة من أجهزة التلفاز ، وسنقلل أجهـزة الفيـديو المعروضـة من ستين جهازاً إلى اثنين وثلاثـين فقـط . وسـنكتفى بعـرض المنتجـات التى لدينا مخزون منها ، وسـنقوم بتـدريب منـدوبى مبيعاتنـا علـى أن يشرحوا للعميل الفروق بين تلك المنتجات . سنعمل على إلغـاء العمولـة بالنسبة لموظفى المبيعات حتى نستطيع تركيـز جهـودهم علـى مسـاعدة العميل أكثر من تركيزهم على البيـع لـه . وباختصـار ، سـنقوم بتعلـيم عملائنا ثم نترك لأولئك العملاء المتعلمين الخيار فى شراء ما يريدون .

إذا بدت كل تلك الأمور أموراً واضحة بديهيـة ، تـذكر أن منافسـى شركة " بست باى " بتأكيدهم علـى زيـادة العـروض مـن المنتجـات ، وزيـادة نسـبة عمولـة مـوظفى المبيعـات كـانوا يسـيرون فـى الاتجـاه المعاكس ، وبالطبع ، فإن إعادة النظر لما سبق توضح مدى صحة تفكـير

الرجلين اللذين أعادا تصميم الشركة وجعلا هدفهما خدمة العملاء الأذكياء الذين يشعرون بالارتباك ، وجعلهم أقوى . أو كما قال " براد " أثناء لقائي به : " كلما ازدادت ثقتنا في ذكاء العميل ، وعملنا على زيادة ذلك الذكاء وإنمائه ، عاد ذلك علينا بخير أكثر " .

وتمر الأعوام حتى نصل إلى عام ٢٠٠٣ حينما قرر " براد " ضرورة إجراء تعديل أو تغيير جديد ، ذلك أنه من نوع القادة الذين يرون النجاح على أنه فن القفز من موقف عصيب لموقف آخر ، والذين إن لم يروا في الموقف الجديد أمراً يثير التحدى فإنهم يتركونه للبحث عن آخر يفرض تحدياً وذلك ما يمثل لهم السعادة الأكبر .

لقد كانت فكرة " براد " المتمثلة في خدمة العملاء الأذكياء المتحيرين ـ على وضوحها ـ فكرة فضفاضة للغاية . " وبراد " شأنه شأن أى قائد فعال يقضى نسبة ٤٠٪ من وقته في العمل وسط العملاء ، والذى كان في حالته يعنى قضاء ذلك الوقت في المتاجر الفرعية . وقد توصل من خلال زياراته العديدة للمتاجر إلى حقيقة أن " بست باى " لديها الكثيرون لتخدمهم ، حيث يختلف العملاء واحتياجاتهم باختلاف المتاجر ، لقد أصبح العملاء الآن على دراية بمختلف المنتجات ، وقد نتج عن ذلك أنهم أصبحوا أكثر ارتباكاً بشأن هذه المنتجات ، وبهذا فإن (بست باى) إذ كانت عازمة على الوفاء بالتزامها بخدمة العميل الواعى الذى يشعر بالارتباك بشأن ما يريد شراءه ، فإن عليها طبقاً لذات المنطق إعادة اكتشاف نفسها حتى تتوافق مع كل نوع مختلف من العملاء .

وفى محاولة منه لتحديد المخدومين المختلفين للشركة ، قام بتكوين عدة فرق من الكفاءات داخل مختلف أرجاء الشركة ، وأوكل إليهم ـ بالتعاون مع البروفيسور " لارى سيلدن " أستاذ المالية في جامعة كولومبيا ـ مهمة مراجعة أكوام بيانات شراء العملاء من الشركة ، ثم حصر المخدومين الذين تقوم الشركة على خدمتهم فى خمس فئات .

ومن غير المسموح لى بأن أسرد الفئات الخمس ، إلا أننى يمكننى القول إن أحد أولئك المخدومين يشبه أمهات الأطفال الأشقياء حيث لا تبالى مثل تلك الأمهات بمدى جودة وحداثة المنتجات المعروضة قدر اهتمامها بأن يكون المتجر واسعاً بما يكفى لتتحرك فيه بحرية مع أطفالها وأن تعرض الشركة لها القليل من أفضل المنتجات التى تلبى احتياجاتها حتى تستطيع أن تجد ما تريده بسرعة ثم تعود لمنزلها ، وبالمثل فهناك رجل الأعمال ، أو سمسار العقارات ، أو المتعهد العام ، أو الموظف بشركة تأمين ـ كل أولئك مهتمون كل على حسب عمله بنوعية التقنية التى تساعدهم على أداء أعمالهم بيسر وسهولة وكفاءة .

وهكذا ، فلم يكن ثمة شيء جديد أو مميز ، قام " براد " بأدائه فى الشركة ، لقد تعود القادة على تقسيم العملاء إلى فئات منذ أن قرر " ألفريد سالون " ـ الرئيس التنفيذى الأسطورى لشركة " جنرال موتورز " ـ تقديم طرازات مختلفة من السيارات مثل " شيفروليه " ، و" أولد موبايل " ، و " بويك " ، و " كاديلاك " لمناسبة كل مستويات الدخل وكل أساليب المعيشة ، ومع ذلك ، فإن ما كان جديداً ـ أو عبقريا فى تقديرى ـ هو قرار " براد " بتخصيص كل متجر على حدة لنوعية أو اثنتين فقط من شرائح العملاء . وذلك التخصيص غير قائم على أساس واقعى يقرر أن كل متجر يخدم نوعيات مختلفة من العملاء ، إلا أن " براد " قرر تجاوز تلك الحقيقة ، وبدلاً من ذلك فقد أكد على كل متجر أن يتوجه لشريحة أو اثنتين من العملاء .

ومن أوجه العبقرية فى قرار " براد " أنه قد قدم لكل متجر على حدة صورة واضحة المعالم بمن يجب أن يقوم بخدمته (والوجه الآخر للعبقرية هنا يكمن فى قانون تتابع الأثر الذى سأتناوله بالشرح بعد قليل) ، لقد أخبر العاملين فى كل متجر على حدة من هو جمهور ذلك المتجر الذى ينبغى خدمته ، وأوضح لهم من ينبغى أن يعملوا على إرضائه ، وبذلك فقد قام بتحويل القلق الناتج عن الشعور بضرورة

إرضاء الجميع على اختلاف أذواقهم وتوجيهاتهم طوال الوقت إلى ثقة .

إنك إن قمت بزيارة متجر (باسادينا) من سلسلة متاجر (بست باى) وهو ذلك المتجر المخصص أساساً للأمهات اللاتى يصطحبن معهن أطفالهن الصغار أثناء التسوق ، فسترى نتيجة تلك الثقة التى اكتسبها العاملون فى ذلك المتجر لمعرفتهم من هو جمهورهم الذى ينبغى أن يخدموه . إن أول ما يطالعك أثناء دخول ذلك المتجر هو وجود سيارة خشبية متصلة بلوحى تزلج على سطح المتجر وستجد مقاعد تلك السيارة مزودة بمساند للرأس ، وعلى تلك المساند سترى شاشات فيديو صغيرة تعرض أحدث الأفلام الشيقة للصغار . وبجوار تلك السيارة ستجد أربعة أو خمسة أجهزة بلاى ستيشن مصفوفة فى خزائن مطلية طلاءً براقاً ، بالإضافة لمنطقة مخصصة للعب الأطفال الصغار محاطة بسور من القوائم وكذلك صف من عربات التسوق المعدلة لتبدو كما لو كانت سيارات سباق .

والمثير فى تلك التجهيزات أنها لم تكن من تصميم إدارة الشركة ، بل كانت من ابتكار العاملين داخل المتجر ، أولئك العاملون الذين بعد أن عرفوا أن مهمتهم تتمثل فى خدمة أمهات الأطفال ، قرروا أن أول شيء تريده تلك الأم فى المتجر وجود منطقة آمنة يلعب فيها الأطفال أو يتحركون فيها بحرية ، وبذلك فقد بدأوا العمل فى بناء تلك السيارة يوم السبت وقاموا بطلائها يوم الأحد ، ولإضافة لمسة خصوصية على المتجر فقد قرر العاملون أن يقايضوا المحل المجاور لهم فى الشارع والذى يبيع أدوات تزلج بجهاز تلفاز ذى شاشة مسطحة فى مقابل لوحى التزلج المتصلين بالسيارة الخشبية الملونة .

لقد قال لى أحد العمال فى ذلك المتجر : " لقد اكتشفنا أن الأطفال سيحبون اللعب فى تلك السيارة الخشبية ، وفى ذات الوقت ، فإن الأمهات سيشعرن بالاهتمام بشأن كيفية عمل شاشات الفيديو المثبتة

على مساند الرأس وبطريقتنا فى بيعها . ومن المؤكد أن أطفالهن إذا ما استمتعوا بمشاهدة أفلام الفيديو ، فإنهن سيشترينها أيضاً " .

وكان ذلك العامل يشعر بالسعادة ، فواصل القول : " هل ترى كيف أدى ذلك إلى نفاد المعروض من البضاعة على ذلك الرف الذى يبلغ طوله خمس أقدام ؟ إن الأمهات لم يكن ليشعرن بالرضا إذا ما غاب أطفالهن عن أعينهن ، لذا فقد قمنا بإعادة ترتيب هذه المنطقة حتى تستطيع الأم متابعة طفلها من أى مكان داخل المتجر ، ونحن نعرف بالتأكيد أننا فقدنا بذلك الترتيب الجديد بعض المساحة المخصصة للأرفف إلا أننا كنا على ثقة من أن ذلك الترتيب سيعجب عميلاتنا من الأمهات " .

وقد قمت بزيارة متجر آخر فى " ويستمنستر " بولاية كاليفورنيا حيث شاهدت أنواعاً متشابهة من الإبداع الناتج عن الثقة . لقد كان ذلك المتجر مخصصاً لخدمة أصحاب الأعمال الذين يعملون بمفردهم ، وكان ذلك الانطباع الذى زاد لحظة دخولى المتجر حيث إنك فى المتاجر التقليدية العاملة فى نفس المجال تجد المنتجات المتشابهة من الأجهزة الإلكترونية تعرض مصفوفة بجوار بعضها البعض ـ حيث تجد مجموعة كبيرة من ماركات آلات التصوير الرقمية معروضة معاً فى قسم آلات التصوير ، وكذلك تجد مختلف الأنواع من طابعات الحاسوب مكدسة معاً فى قسم الطابعات ، وهكذا ، إلا أن ذلك المتجر التابع لسلسلة " بست باى " كان يتبع سياسة عرض مختلفة حيث تجد نوعاً من الطابعات معروضاً بجوار أحد أنواع آلات التصوير الرقمية ، وتجد أجهزة الحواسب المحمولة . وبإمعان النظر وجدت أن المنتجات المعروضة ليست مصفوفة بجوار بعضها البعض بقدر ما هى موضوعة فى مجموعات .

وبسؤال أحد العمال فى المتجر عن ذلك ، أجابنى : " نعم . إننا نقصد ذلك ، حيث إننا نرى أن رجل الأعمال يريد أن يرى كيف يوظف تلك المنتجات المختلفة معاً حتى يؤدى عمله بكفاءة ويسر . إن

العرض الذى أمامك تحديداً عرض مخصص لخدمة السمسار العقارى . لاحظ أننا نعرض الحاسب المحمول بجوار طابعة محمولة ؛ لأن ذلك العميل قد يرغب فى نقل مواصفات أحد العقارات من على شبكة الإنترنت ثم طبعها ، وإعطاء صورة من ذلك المنزل لعميله فى اللحظة نفسها . وبجوار الطابعة والحاسوب المحمولين قمنا أيضاً بعرض آلة تصوير رقمية لأننا وجدنا أن ذلك العميل قد يرغب فى تصوير أحد العقارات وإعطاء صورة لعميله أو إرسال صورة عبر البريد الإلكترونى . وكذلك فقد وضعنا مع تلك المجموعة أجهزة التتبع عن بعد حتى يستطيع ذلك العميل تتبع مكان أجهزته إذا ما ذهب لمعاينة أحد العقارات .

فسألته : " وكيف أعرف كسمسار عقارى أن ذلك العرض لديكم مخصص لى ؟ " .

" حسناً ، إننا لم نكن نريد للعميل أن يشعر بأننا نفرض أنفسنا عليه ، لذلك فقد قررنا أن استخدام عبارة معينة تعبر عن أسلوب حياة العميل ووضعناها فى مكان ملحوظ ، سوف يؤدى إلى جذب هذا العميل . لذلك فقد وضعنا تلك اللافتة .. انظر ، وأشار إلى لافتة من الورق المقوى مكتوب عليها عبارة : " مكتبى المتحرك على عجلات أربع " .

سألته إذا كانت تلك الطريقة فى العرض قد حققت نجاحاً ، فقال : " ليس دائماً ، فى البداية لم نكن نعرض أجهزة التتبع عن بعد بين هذه المجموعة وكنا نعرض بدلاً منها أجهزة هواتف محمولة وبطاقات تلك الهواتف ، حيث كنا نرى أن ذلك شيء معقول ، إلا أن أحداً لم يكن يشترى منها لسبب أو لآخر . لذا فقد قررنا إبدال تلك الهواتف بأجهزة التتبع عن بعد ، مما جعل المسئولين فى إدارة الشركة يعتقدون أننا مخبولون حيث قالوا : " إن أجهزة التتبع عن بعد تباع بألف وثلاثمائة دولار ، وبذلك فهى أغلى بكثير من الهواتف المحمولة . إنكم لن تستطيعوا أن تبيعوا أياً من تلك الأجهزة " ، إلا

أننا كنا نرى أن علينا أن نجرب ذلك ، والآن فإننا نبيع الكثير من تلك الأجهزة لدرجة أن مخزوننا منها دائماً ما ينفد " .

وفى نفس تلك اللحظة أثناء حديثى مع ذلك العامل اقترب أحد العملاء منا ـ فيما بدا كما لو كان مشهداً سينمائياً معداً من قبل ـ ثم نظر إلى اللافتة ثم إلى المجموعة المعروضة لما يقرب من خمس دقائق ثم قرر شراء المجموعة بكاملها ، وبعد ذلك التقيت بذلك العميل لأسمع منه ما فعله ، وعن السبب فى إنفاق ثلاثة آلاف دولار جملة سعر المجموعة ، وإذا كان يرى أنه بشراء تلك المجموعة قد قام باستثمار جيد .

لقد كان ذلك العميل متعهداً عمومياً كما اتضح بعد ذلك ، وأثناء قيامى بسؤال ذلك العميل ، وصل عميل آخر ثم ألقى نظرة سريعة على المجموعة المعروضة ثم فعل نفس ما فعله العميل الأول .

وقد بدا لى ذلك من الجودة بحيث لا يُصَدق ، لذا فقد قمت بمقابلة مدير المتجر بعد ذلك لسؤاله عما إذا كان ذلك يحدث دائماً ، فقال لى بوقار : " كلا ، ليته يحدث دائماً إلا أننى سأخبرك بشيء ، إن ذلك يحدث بما يكفى لأن نحقق زيادة بنسبة ٣٦٪ بالمقارنة " .

وكلمة " بالمقارنة " واحدة من أهم الكلمات لتحديد معيار الإنجاز فى تجارة التجزئة ، وهى تشير إلى نسبة المبيعات فى يوم أو شهر أو سنة بعينها مقارنة بنفس النسبة من العام السابق . إذا كنت من العاملين فى مجال تجارة التجزئة ، فإنك تعلم أن إحدى طرق التوسع تتمثل فى افتتاح متاجر جديدة ، ومشكلة الاعتماد على ذلك الأسلوب أن تلك المتاجر الجديدة تكلف الكثير ولن تقدم لك زيادة فى المبيعات إلا لفترة محددة ، ولذا فإن أفضل وسيلة للزيادة والنمو هى التأكد من أن المتاجر التى تم افتتاحها تحقق زيادة فى المبيعات فى يوم أو شهر أو سنة بعينها مقارنة بمثيلتها من العام الماضى . وعندما يحدث ذلك تقول إن لديك زيادة بالمقارنة . وإذا استطاعت إحدى الشركات تحقيق نسبة ١٠٪ زيادة بالمقارنة ، تحتفى أوساط سوق المال بذلك وإن حققت

نسبة ٢٠٪ زيادة بالمقارنة ، فإن الدهشة تعقد ألسنة خبراء سوق المال . فما بالك بتحقيق نسبة ٣٦٪ زيادة بالمقارنة من قبل أحد المتاجر الذى لم يتجاوز عمره ثمانية أعوام مثل متجر " بست باى " فى " ويستمنستر " ، تلك الزيادة التى لم تنتج عن عملية إعادة هيكلة أو زيادة الاستثمارات فى المتجر ، لقد أربكت تلك النتيجة العاملين بسوق المال .

وذلك الأداء فى متجر " ويستمنستر " لم يكن استثناءً فى سلسلة " بست باى " فقد أثبتت نظرية اختصاص كل متجر بخدمة نوعية واحدة من العملاء نسبة زيادة بالمقارنة تراوحت بين ٢٥ ـ ٣٥٪ فى جميع متاجر السلسلة ، وغنى عن القول إن معظم تلك الزيادة فى حجم المبيعات قد نتجت عن حقيقة أن الموظفين أصبحوا أكثر ثقة فى استنتاجاتهم ، وأكثر إبداعية ، وتمتعاً بروح المبادرة بعد أن صار لديهم تركيز واضح على نوعية العميل الذى يخدمونه ، وذلك يعنى بإيجاز أنهم الآن يبتكرون أفكاراً جديدة ومبدعة عن أفضل الطرق لعرض منتجاتهم وترويجها بين العملاء المستهدفين .

وعلى الرغم من ذلك ، فلم تكن كل تلك الزيادة فى المبيعات راجعة إلى العميل المستهدف وحده ، بل إن نسبة لا بأس بها من مختلف شرائح العملاء قد ساهمت في إحداث تلك الزيادة ، فعلى الرغم من أن متجراً بعينه لم يكن موجهاً سوى لنوعية بعينها من العملاء إلا أن بعض العملاء الآخرين كانوا يقومون بالشراء من ذلك المتجر وهم يظنون أنهم الجمهور المستهدف لذلك المتجر .

وتشرح نظرية " تعاقب الأثر " لـ " براد " تلك الظاهرة حيث يرى " براد " أن تخصيص كل متجر لشريحة أو نوعية معينة من العملاء قد زاد من خبرة العاملين فى كل متجر بتلك النوعية من العملاء لدرجة أنهم صاروا يرون العالم من خلال أعينهم ، وبعد أن تمرنوا على تلك الخبرة فى التعامل مع تلك النوعية من العملاء وقاموا بزيادتها

والتحسن فيها ، صاروا أكثر قدرة على التعامل مع النوعيات الأخرى من العملاء .

وتتجلى دلائل تلك الخبرة فى كل مكان داخل " بست باى " ، حيث تجد الموظفين فى قسم أجهزة عرض الصوت والصورة قد قاموا بتعليق لافتة تذكر العميل أنه إن كان يفكر فى شراء شاشة تلفاز بلازما ، فإنه من الأفضل له أن يشترى معها كابلات عالية الجودة بإضافة نسبة ٢٠٪ من ثمن الشاشة . وأن العميل إن لم يقم بشراء ذلك الكابل ، فإنه يبدد أمواله بشرائه للشاشة بدونه ، وأنهم لذلك يرون أن من واجبهم تذكيرك بذلك الآن قبل أن يدهشك معرفة ذلك عند الشراء . وفى قسم طابعات الحواسب ترى العاملين يعرضون عدة طابعات موصولة بعدة حواسب مختلفة لدرجة أنك حتى إن لم تكن ترغب فى الشراء ، فمازال بوسعك مشاهدة مدى جودة كل طابعة وكل حبّارة بنفسك . ويمكن أيضاً أن ترى فى قسم الحواسب أن الموظفين قد قاموا بنقل مكتب فواتير الشراء من مكانه البعيد ووضعوه بين رفين يعرض عليهما أنواع الحواسب على الأرفف ـ وبذلك أصبح من الممكن أن ينظروا للموظف مباشرة ويطرحون عليه ما يخطر ببالهم من أسئلة ، ويمكنك أيضاً أن تجد فى قسم برنامج قسم التسويق الفردى تصميماً إبداعياً للمتجر بحيث يساعد الأمهات المتسوقات وبصحبتهن أبناؤهن أن يجدن طريقهن وسط المتجر .

ورغم أن كل تلك التغييرات والتعديلات ليست تعديلات جذرية ، إلا أن بعضها تغييرات يدعمها المنطق السوى ، فقد اكتسبت تلك التعديلات قوتها مع الوقت ، وقد خلقت لدى العملاء إحساساً بأن ثمة من قام بإعادة تنظيم المتجر حتى يلبى احتياجاته المتفردة .

ولا شك أن كل شركة تريد أن يشعر جمهور عملائها على اختلاف نوعياتهم بمثل ذلك الشعور الذى خلقته " بست " . وكان رأى " براد " أن أفضل وسيلة لتحقيق ذلك الهدف هى تركيز تفكير وجهود العاملين على عدة أهداف قليلة .

ومن العجيب أننى حينما سألت " براد " عن الحاجة للوضوح لم يبد تحمساً كبيراً له .

فيقول : " إننى أفضل الغموض على الوضوح ، وأرى أن الكثير من الوضوح يؤدى إلى الرضا عن النفس والركون إلى الدعة . وأنا أريد من كل الموظفين أن تكون لديهم الحرية فى الاختلاف مع الطرق المعتادة فى فعل الأشياء ، وأن يجربوا وسائل جديدة . إننى أرى أن تلك الطريقة هى الوحيدة القادرة على جعل العاملين فى المؤسسة فى حالة فضول وحب دائم للمعرفة ، وتلك هى الطريقة الوحيدة التى تحافظ على نجاحنا " .

وعدم التحمس لفكرة الوضوح لدى " براد " لا يتعارض مع الحاجة للوضوح بشأن من ينبغى أن نخدم . إن " براد " كما سبق أن أوضحت شديد الوضوح بالنسبة لموظفيه بشأن جمهورهم الأساسى الذى ينبغى أن يعملوا على خدمته ، وهو يعنى بما يقوله هنا أن القائد ليس من الضرورى أن يكون واضحاً بشأن كل ما يفكر فيه أو يخطط له ، وأن يتمثل أحد المواضع الذى ينبغى أن يترك لموظفيه فيه قدراً كبيراً من عدم الوضوح فى الأساليب والآليات التى يختارون اللجوء إليها لممارسة أدوارهم . ويرى أن على القائد أن يكون واضحاً بشأن من يعمل على خدمته ، إلا أن عليه قبل ذلك أن يشجع العاملين لديه على ابتكار طرق جديدة وغير معهودة لخدمة ذلك العميل ، وتلك هى الطريقة الوحيدة للحفاظ على نجاح شركته على حد قوله .

لذا ، فإن النجاح كقائد ، والإبداع فى تحويل القلق لدى التابعين إلى ثقة يتمثل فى الوضوح بشأن من تحاول خدمته ولا بأس من اللجوء إلى نتائج الدراسات البحثية ، أو الانضمام لجماعات دعم التركيز إن شئت ، إلا أن نجاحك فى النهاية لن يعتمد على تقسيمك للجمهور إلى فئات وشرائح قدر قدرتك على كيفية اختيار الفئة أو الشريحة التى تستخدمها بعد روية وتفكر ، وكذلك قدرتك على تحديد احتياجات

تلك الفئة بوضوح كبير . وإذا ما قمت بذلك ، فسيعقبه الشعور بالثقة لدى تابعيك .

لقد كان كل القادة الذين استشهدنا بهم حتى الآن من فئة كبار التنفيذيين الذين يتمتعون بسلطة تحديد الجمهور الذى ينبغى خدمته . وعلى الرغم من أهمية قيامهم بذلك الدور بكفاءة كما سبق أن أوضحنا ، إلا أن ذلك لا يعنى أن باقى القادة فى المؤسسة ليس أمامهم سوى تكرار أو اتباع نفس توصيفات كبار التنفيذيين . إن مهمة أى قسم ، وأية إدارة داخل مؤسسة ما هى تحقيق شىء ذى قيمة لنوعية معينة من الجمهور داخل المؤسسة أو خارجها . وإذا كنت ممن يقودون أياً من هذه الأقسام أو الإدارات ، فإن عليك تحديد نوعية جمهورك بنفس الدقة والوضوح التى حددها كبار التنفيذيين فى المؤسسة . قد تكون قيادتك على مستوى أقل ، إلا أن حاجة مرءوسيك للوضوح بشأن من ينبغى عليهم خدمته على درجة كبيرة من الأهمية .

وبالطبع ، فإن الأمر ذاته ينطبق على النقاط الأخرى الثلاث للوضوح .

٢. ما موطن قوتنا الرئيسى ؟

كتب " بيتر دراكر " منذ ثلاثين عاماً فى كتابه The Effective Executive قائلاً : " إن أكثر المؤسسات نجاحاً هى تلك التى تعمل على تجميع مواطن قوتها وتنميتها ، وعدم التركيز على مواطن ضعفها " . وقوبلت تلك الفكرة وقتها ببعض الشك ؛ حيث كانت التعليقات : " ألا ينبغى على المؤسسات الناجحة التركيز على كلا الجانبين حتى تدعم مواطن القوة وتتخلص من مواطن الضعف ؟ ألا تتسبب مواطن الضعف فى إحدى المؤسسات فى تحجيم قوتها بشكل أو بآخر ؟ : . وكانت تلك التعليقات معقولة وقتها ، إلا أن السنوات التالية قد أثبتت دقة فكرة " دراكر " شأنها شأن الكثير من أفكاره الأخرى .

لقد أصبحت " تويوتا " أكثر شركات السيارات نجاحاً فى العالم ، لأنها قررت إنتاج أفضل سيارة يمكن الاعتماد عليها فى العالم ، وليس بالضرورة أن تكون تلك السيارة ذات الأداء الأفضل ، أو التصميم الخارجى الأكثر جاذبية .

وتعتبر " وول جرين " أكبر شركة تجزئة فى المنتجات الدوائية على مستوى الولايات المتحدة (من حيث حجم مبيعاتها) ، وليس لأنها تبيع بأسعار أرخص - فمعظم الأصناف التى تبيعها يمكن شراؤها من شركات أخرى مثل " وول مارت " ، و " كوستكو " - بل لأنها تعتبر الشركة الأكثر ملاءمة ، فحيثما كنت تسكن من المحتمل أن يكون هناك أحد فروع " وول جرين " بالقرب منك ، ومعظم تلك الفروع تعمل على مدار الساعة ، ومضمون توافر جميع الأصناف الدوائية التى قد تبحث عنها فيها .

ولم تستحوذ شركة مايكروسوفت على سوق الحواسب فى العالم بسبب تصميم حواسبها التى يسهل على العميل النهائى استخدامها ، فالعديد من الشركات المنافسة تقدم تصميمات حواسب أكثر سهولة فى الاستخدام ، وأكثر أماناً ، وأقل عرضة للتلف . وإنما استطاعت مايكروسوفت بناء إمبراطوريتها الاقتصادية من خلال تركيزها على موطن قوتها الذى تمثل فى دخولها فى الكثير من الشراكات مع الشركات الكبرى . وقد مكنت تلك الشراكات مايكروسوفت من الامتياز فى تكامل منتجاتها من البرمجيات مع منتجات المكونات الصلبة لشركات كبرى مثل IBM ، Dell ، Intel ، ومكنتها كذلك من التميز فى تسويق تلك الحزمة المتكاملة من البرمجيات مع المكونات الصلبة لأقسام تكنولوجيا المعلومات فى أكبر ٥٠٠ شركة فى الولايات المتحدة .

وعلى طرف النقيض من مايكروسوفت نجد أن شركة " آبل " Apple سيئة للغاية فيما يخص الشراكة ، حيث تصر على ضرورة سيطرتها على مجموع منتجاتها من البرمجيات والمكونات الصلبة ، وكذلك فإنها لا تجيد اللعب مع أقسام تكنولوجيا المعلومات فى

الشركات المختلفة . ومما لا شك فيه أن " آبل " قد فقدت قسماً كبيراً من أسواقها نتيجة مواطن الضعف هذه ، وعلى الرغم من ذلك فطالما استطاع " ستيف جوبز " المؤسس الأساسى لها إنجاح الشركة من خلال تركيزه على موطن قوتها الأساسى ودعمه . وتتمثل تلك القوة الأساسية للشركة كما يصفها " جوبز " : " فى إيجاد وسيلة تمكننا من ابتكار تكنولوجيا متقدمة للغاية ، إلا أنها سهلة الاستخدام للغاية كذلك . وذلك ما فعلناه دائماً . لقد كان ذلك يتمثل فى الحاسوب " ماك " " وذلك ما يتمثل الآن فى مجموعة ipods / i Tunes

إذن ، فقد أصبح معظم المراقبين اليوم يتفقون على أن استراتيجية " العمل على تجميع مواطن القوة ، وتنميتها ، وعدم التركيز على مواطن الضعف " هى الاستراتيجية الأكثر فاعلية . ولشرح وتوضيح تلك الاستراتيجية ، دعنا نربطها بشرح لشبيهتها والمتمثلة فى الحاجة للوضوح بشأن من تحاول خدمته ، أقصد أن تحديد جمهورك الذى تخدمه يمكنك من تحديد أوجه إنفاق المال وتكريس الجهد فى أماكنها المناسبة . ومما لاشك فيه أن تخصيص الموارد بتلك الطريقة له مزايا لا حصر لها واليك شرح تلك الاستراتيجية كما جاء على لسان " جوبز " فى مقابلة أجرتها معه جريدة " وول ستريت جورنال " ونشرت عام ٢٠٠٤ ، حيث يقول :

" إننا نفكر فى العديد من الأشياء ونتطلع للعديد منها ، إلا أننى أشعر بالفخر لما قمنا بأدائه ، كذلك لما لم نقم بأدائه . لقد كنا تحت ضغوط هائلة لإنتاج أجهزة رقمية للمساعدة الشخصية للعملاء ، ففكرنا فى الأمر ثم رأينا أن نسبة ٩٠٪ من مستخدمى تلك الأجهزة يبغون من ورائها الحصول على معلومات ، وذلك ما توفره الهواتف المحمولة . وكان ذلك يعنى أن دخول سوق أجهزة المساعدة الرقمية يعنى دخول سوق الهواتف المحمولة حيث لم يكن لدينا سوى خمس (شركات

هواتف محمولة كعملاء لشركة " آبل ") . وأنا أعلم أننا لسنا متميزين فى ذلك المجال " .

هذا وقد قررت " وولجرينز " ــ استناداً إلى تركيزها الواضح على ضرورة إمكانية اعتماد العملاء عليها ـ استثمار المليارات لإنشاء نظام داخلى للمعلومات عن طريق شبكة فضائية خاصة بكل فروع الشركة فى جميع أنحاء الولايات المتحدة حتى تتمكن من تحديد أنواع الأدوية المتوافرة والمطلوبة ، وبالمثل فقد أدركت شركة " تويوتا " ـ انطلاقاً من رؤيتها أن قوتها تكمن فى امكانية الاعتماد عليها ـ أن استثمار الأموال فى تحسين تقنيات ، وأساليب التصنيع ، سيعود عليها بنتائج أفضل من توجيه تلك الأموال باتجاه مصممى السيارات الشهيرين أمثال " كريس بانجل " فى شركة BMW ، و " مايكى مور " فى شركة بورش .

إلا أنه وعلى الرغم من هذا الشرح لمزايا تخصيص الأصول وإنفاق الأموال ، إلا أنه لا يصل لقلب الموضوع ، إن السبب فى أهمية وضوحك ـ كقائد ـ بشأن موطن قوة مؤسستك ليس سبباً عقلياً بقدر ما هو سبب عاطفى . إننا ـ نحن التابعين لك ـ نشعر بالقلق بشأن المستقبل ، وإذا أردت تبديل ذلك القلق إلى ثقة ، فعليك أن توضح لنا الهدف من ضرورة فوزنا ، وعليك أن تخبرنا بالسبب فى ضرورة اقتناعنا بذلك المستقبل الأفضل الذى يبدو لنا أنك تراه واضحاً ، إن هناك الكثير من المنافسين لنا ، فلماذا نتكبد عناء منافستهم أو الفوز عليهم ؟ هناك الكثير من العقبات ، فلماذا نتحمل مشقة التغلب عليها وتجاوزها ؟ كلما ازدادت درجة وضوح إجابتك عن هذه الأسئلة ، ازدادت ثقتنا ، وبالتالى مرونتنا ، وإصرارنا ، ومثابرتنا ، وإبداعيتنا .

ومن المثير أنه ليس من الضرورى أن تعكس مواضع القوة التى تنتقيها أو تركز عليها وقائع ملموسة ، فليس من الضرورى أن تكون

محقاً بشأن تلك القوة ، كل ما عليك هو أن تكون واضحاً ، ثم يأتي دورنا ـ كتابعين ـ لنثبت أنك كنت محقاً بشأن تلك القوة .

يجوب " براد أندرسون " حالياً أنحاء الولايات المتحدة ليبشر كل موظفى " بست باى " بأن مواطن قوة الشركة تكمن فى مدى كفاءة فروع الشركة ، أو من يطلق عليهم . " عمالنا / ذوو القمصان الزرق " . وكما يقول : " سيجد العملاء أن عالمنا بمثابة أفضل أصدقائه ، إننى غاية فى الحرص بشأن اختيارنا لموظفينا ولأدوارهم . ومن تم اختياره منهم للعمل معنا فسنقوم بتدريبه على تعليم العميل كل ما يريد معرفته ، وسنقوم بتزويد هؤلاء الموظفين بأفضل وسائل تكنولوجيا المعلومات المتاحة حتى يمكنهم الإجابة عن أى سؤال قد يعن له حتى إن لم يكن لذلك السؤال علاقة بالمنتجات التى نبيعها " .

هل صحيح أن قوة " بست باى " تكمن فى العاملين بها ؟ لا أدرى . ربما كان انطباعك عن آخر مرة قمت فيها بزيارة أحد أفرعها غير مرض للغاية . ولكن إن أفضل وأقوى ما فى ذلك الأسلوب هو الأثر الذى سيتركه على السلوكيات المستقبلية لكل المائة ألف موظف فى الشركة ، وليس دقته وصدقه فيما يتعلق بالواقع الحالى ، و " براد " باتباعه لذلك الأسلوب يدرك جيداً مدى تعقيد العمل لدى كل موظف ، ويوضح له موضع القوة النهائى للمؤسسة ، إنه يخبر الجميع ـ وبغض النظر عن الإدارة التى يعملون بها ، سواء فى التسويق ، أو المبيعات ، أو إدارة المخزون ، أو تكنولوجيا المعلومات ، أو الموارد البشرية ـ أن عليهم جميعاً تكثيف جهودهم للتأكيد على أن زملاءهم أفضل من تم اختياره للعمل ، وأنهم تلقوا التدريب الأفضل ، ولديهم أفضل معرفة وأنهم الأفضل استعداداً للعمل ، وبذلك فإن " براد " يمنح الجميع الثقة الناتجة عن معرفة أنه إذا كان ثمة شيء واحد ينبغى أن يفعله الجميع ، فإن ذلك الشيء هو (تقوية الصفوف الأمامية) حيث تكون النتيجة النهائية تحقيق النجاح الدائم للشركة ، إن تلك الثقة

الحالية التى اكتسبها الموظفون فى " بست باى " ستقود الشركة لمستقبل أفضل .

من بين كل القادة الذين التقيتهم ، يمثل" بيترسون تشيرو " أفضل مثال للقائد الذى يستطيع تحقيق واقع أفضل من خلال وضوحه ـ وليس بالضرورة دقته ـ بشأن الموطن الأساسى لقوة مؤسسته . و " بيترسون " هو الرئيس التنفيذى لشركة (رايوتينتو بوراكس) . وهى إحدى الشركات التابعة لشركة (رايوتينتو) والتى تعمل فى التنقيب عن معدن البورون واستخلاصه .

وكانت شركة " رايو تينتو " متعددة الجنسيات قد عانت فى السابع عشر من يوليو عام ١٩٩٨ أسوأ حادثة فى تاريخها على الإطلاق ، ففى ذلك اليوم انهار أحد الأنفاق فى منجم التالك الواقع فى " لاسنج " بالنمسا مما أدى إلى حجز العامل " جورج هاينزل " داخل النفق المنهار ، فتم تجهيز مجموعة من عشرة عمال وإنزالهم فى المنجم حتى ينقذوا زميلهم ، وعندما نزل العمال العشرة إلى الفتحة الأساسية للمنجم حدث انهيار ثانٍ فى الجدار العازل بين الأنفاق مما أدى إلى مقتل العمال العشرة .

وبعد عشرة أيام حدثت المعجزة حيث تم اكتشاف " جورج هاينزل " الذى قضى كل تلك الأيام فى جيب هوائى تحوطه المياه فى النفق المنهار وهو يصارع من أجل البقاء .

وبعد ستة أشهر من تلك الكارثة تم تعيين " بيترسون " رئيساً لشركة (بوراكس) وأعلن " بيترسون " ـ ربما مدفوعاً بأثر تلك الكارثة ، وربما لخلفيته السابقة كمهندس بيئى ـ أنه بدءاً من تلك اللحظة سيكون هدف وموطن قوة (بوراكس) هو سجل الأمان بها ويعلق على ذلك قائلاً : " ببساطة ليس هناك مبرر لئلا يغادر أى عامل المنجم آخر اليوم وهو أقل صحة عما كان عند دخوله فى الصباح ، إن مناجمنا هنا فى شركة (بوراكس) ستكون أكثر مناجم " رايو تينتو "

أماناً ، وأنا على يقين من أننا إذا فعلنا ذلك ، فإن كل الأمور الأخرى مثل الإنتاجية ، والكفاءة ، والربحية ستسير على خير وجه " .

وذلك التصريح لم يكن يمثل حقيقة واقعية وقتها ، حيث عانت الشركة فى ذلك العام من ٣٨ حالة إصابة إضافة إلى ٢٦ إصابة من أعوام سابقة ، وهو الأداء الذى جعل (بوراكس) تأتى على قائمة الشركات متوسطة الأداء داخل مجموعة (رايو تينتو) ، وعلى الرغم من ذلك فقد كان ذلك التصريح واضحاً وقوياً ، وقد عمل ذلك الوضوح على تكثيف كل عامل فى الشركة جهوده لتحقيق ذلك الهدف . وإذا ما قمت اليوم بزيارة أحد مواقع العمل فى (بوراكس) فسترى أن ذلك التأكيد المتمثل فى " قوتنا فى أماننا " يحرك كل عامل ، وكل حدث ، وكل عملية ، وكل لقاء داخل الشركة . وفى واقع الأمر لا أجد بين كل الشركات التى قمت بإجراء بحوث عليها شركة يسودها هدف نموذجى واحد قدر ما وجدت فى هذه الشركة

أثناء قيادتى للسيارة باتجاه منجم (بوراكس) فى مدينة البورون (اسم مجازى يطلق على المدينة التى يستخرج منها هذا المعدن) والتى تقع على بعد عدة أميال إلى الشمال من قاعدة " إدواردز " الجوية فى صحراء كاليفورنيا ، وكان أول من استقبلنى هو لافتة طريق كبيرة ـ تأكيداً لتركيز الشركة على عنصر الأمان ـ وكانت تلك اللافتة تقول :

> **تقوم شركة (بوراكس) بوقاية صحة وأمان كل العاملين فى مواقعها أو الزائرين ، وهدفنا النهائى منع كل الإصابات والأمراض الناتجة عن العمل فى كل عملياتنا فى مختلف أنحاء العالم .**

شعرت وقتها بالفضول ، إلا أننى لم أشعر بالانبهار ـ فعبارات تحديد الأهداف أشبه ما تكون بوعود الحملات الانتخابية : سهلة فى الوعد بها ، صعبة فى تنفيذها ، لذلك فقد توقفت لأدون ذلك التصريح ثم واصلت السير ، وعلى غير توقع واجهتنى لافتة أخرى وكانت تلك

الأخيرة تستخدم وسيلة معينة لقياس سرعة السيارات حيث استطاعت قياس سرعة سيارتي ، وتوضيحها على شاشة رقمية حيث كان المعروض على تلك الشاشة : ٣٨ ، ٣٩ ، ٣٨ ، ٤١ .

ثم صدر صوت عن تلك اللافتة يقول : " هدئ السرعة ، السرعة المسموح بها لا تتجاوز ٢٥ ميل / ساعة " .

نظرت حولى شاعراً بالذنب و هدأت سرعة السيارة إلى ٢٥ ميلاً فى الساعة .

وعلى بوابة الشركة ، سألتنى الحارسة عن عملى ، وعما أريده ، ثم أجرت اتصالاً لتأكيد موعدى ثم مالت باتجاه شباك السيارة قائلة : " اسمع ، سأعطيك الآن شهادة أمان ، وقبل أن أفعل ذلك لابد أن أطرح عليك بعض الأسئلة : هل ستلتزم بالحد المسموح به من السرعة أثناء قيادتك فى المكان ؟ " .

أجبت وأنا أشعر بذنب أكبر : " نعم " .

" هل سترتدى حزام الأمان طوال الوقت ؟ " .

" نعم " .

وهل سترتدى هذه ـ وأعطتنى قبعة ثقيلة ـ أثناء تواجدك بالمنجم ؟ " .

" نعم ، سأفعل " .

قدت سيارتى إلى المبنى الإدارى للمنجم وأنا أشعر بأننى ارتكبت خطأ ، حيث اجتزت بوابة ثانية عليها لافتة مكتوب عليها : منجم بورون ٤٢٧ ـ ٨٢١ ساعة دون وقوع حادثة واحدة . أوقفت السيارة ثم قادنى أحدهم إلى غرفة الاجتماعات حيث دخل ثلاثة من التنفيذيين فى الشركة ، وبعد الترحاب شرعت فى إلقاء أحد أسئلتى .

قاطعنى أحد التنفيذيين : " عفواً ، أرى أن علىّ قبل أن نبدأ أن أخبرك أن سرعة الرياح هنا قوية للغاية خاصة على الطريق السريع . لذا ، فإننى أوصيك بأن تضع كلتا يديك على عجلة القيادة أثناء عودتك " .

" آه ، شكراً " .

وقال آخر : " نعم ، فالرياح هنا ليست قوية فحسب بل فجائية كذلك ، فلا تدع هدوءها يخدعك فترفع يديك عن عجلة القيادة ، حيث قد تهب الرياح بعد قليل بصورة وحشية " .

ثم تدخل التنفيذى الأول وأردف قائلاً : " ينبغى عليك معرفة أن هناك ثلاثة أنواع من صافرات الخطر فى هذا المبنى : الأولى تصدر رنيناً عالياً وهذا يعنى أن على الجميع إخلاء المبنى ، والثانية تصدر ضوضاء مزعجة مستمرة ومعناها أن على الجميع اللجوء إلى الردهة الكبيرة في المبني ، والثالثة صوت فجائى مثل هذا الصوت ، وأصدر صوتاً جافاً غريباً . إذا ما سمعت هذه الصافرة ، فلا تغادر مكانك فى هذه الحجرة " . وظل يخبرنى عن طرق النجاة فى حالات الطوارئ مشيراً إلى أرقام هاتف الطوارئ المدونة على شهادة التدريب على الأمان التى فى يدى ويرينى أكثر وسيلة آمنة لرفع حقيبتى الثقيلة .

كل ذلك جميل ، بل رائع ، إلا أنه يستغرق الكثير من الوقت ، لذا فقد قاطعته عندما كان على وشك إعطائى تحذيراً بشأن الأصوات الهادرة للطائرات المقاتلة والتى تملأ الجو وقلت : " عفواً لكننى لست هنا لأناقش مسائل الأمان ، لا تعتقد أننى لا أقدر اهتمامك ، فأنا أشكرك على ذلك ، لكن هل يمكننى أن أبدأ أسئلتى الآن من فضلك ؟ " .

صمت الرجلان وهما يشعران بالارتباك ، أدركت ساعتها أن ما كان يحدث ليس عرضاً مقصوداً منه ترك انطباع جيد لدى زوار المنجم ، بل كان شيئاً متأصلاً .

لقد قرر " بيترسون " " عندما تولى رئاسة الشركة ضرورة أن يسبق أى لقاء فى مبنى الشركة خمس دقائق مخصصة لمناقشة أمور الأمان ، أو " حصة الأمان " كما كان يسميها ، بغض النظر عن مضمون ذلك اللقاء ، وكانت تلك الدقائق الخمس تناقش الأمان الشخصى ، والأمان المهنى ، وكان لابد أن يبدأ كل لقاء بتلك الحصة .

ولم يكن ذلك التقليد سوى جزء بسيط من الالتزام الأكبر الذى تعهد به " بيترسون " بأن يجعل قضية الأمان موطن قوة " بوراكس " . وكان يرى أن الشركة لن تصبح قوية فى مجال الأمان باقتصارها على تحسين ظروف العمل . وهو يؤكد الحاجة للتأكد من إنارة كل أماكن العمل إنارة جيدة وتأمين درجات السلالم وقوائمها التى تفضى إلى داخل المنجم ، بجانب ضرورة التخزين الآمن للمعدات والأجهزة ، إلا أنه يرى أن تلك التحسينات المادية وحدها ليست كافية . حيث يؤكد أن الشركة يجب أن تحدث تغييراً جوهرياً فى اتجاهات كل عامل فيها حتى يصبح عامل الأمان هو موطن قوة الشركة ، وأن على الشركة أن تجعل من الأمان الأولوية الأولى للجميع . ويقول إن عليهم بذر بذور الأمان فى كل مكان .

وأثناء اليومين اللذين قضيتهما فى عدة مواقع فى ذلك المنجم ، أصبحت أكثر تقديراً لنجاح " بيترسون " فى تحقيق ذلك الهدف .

وعلى سبيل المثال ، فإن كل موظف عليه أن يملأ استمارة مشروع لتحسين مستوى الأمان الشخصى . ولم تكن قائمة المهام للموظفين التى يضعها " جون كينبرج " تتضمن مهام الوظيفة فقط مثل :

- سأستخدم المحرك لاستكشاف إذا ما كان هناك عطب فى الأجهزة .

بل كانت تمتد أيضاً إلى تعليمات الأمان الفردى مثل :

- سأجرى الأشعة اللازمة للكشف عن سرطان الجلد ، وسأرتدى الزى الواقى من الأشعة بصورة دائمة .
- سأقود سيارتى طبقاً للتعليمات ، وتبعاً لأسس الأمان فى القيادة التى تعلمتها فى مدرسة تعليم القيادة .

بل والأكثر من ذلك :

- سأقضى بعض الوقت مع أبنائى لأؤكد أهمية العمل بصورة آمنة داخل المنزل أو فى حديقته .

وكل موظف فى الشركة تلقى تدريباً على سلوكيات الأمان الخمس ، وعندما قمت بسؤال العاملين بصورة عشوائية أثناء زيارتى كان الجميع يرددون فى وقت واحد :

- اجعل طريقك فى المنجم نصب عينيك .
- أبق عينيك مفتوحتين أثناء العمل بيديك ولا تغفل أبداً .
- اعرف مواضع الخطر .
- توقع دائماً أن تترك ما فى يديك من عمل .
- عند العمل على إحدى المعدات ، ينبغى عزلها عن غيرها ، ثم بعد الانتهاء تأكد من فصلها عن مصدر الطاقة .

وتم تخصيص جائزة لتكريم العمال العشرين الأكثر حفاظاً على الأمان . وتم تخصيص رقم عشرين تحديداً أسوة بالعشرين شخصاً ممن كانوا يقودون البغال المحملة بخام البورون من الصحراء أثناء العشرينات من القرن الماضى . وكان " جين فان هورن " قائد ذلك الفريق قد عمل كموظف شحن فى (بوراكس) لمدة ثلاثة وخمسين عاماً دون إصابة عمل واحدة .

لقد صار التزام (بوراكس) بعنصر الأمان من أولوياتها اليوم بحيث صار يمتد ليشمل أمان الحيوانات فى البيئة المحيطة بالمنجم . وعلى سبيل المثال تقوم الشركة الآن بتوظيف شخص متخصص وتكليفه بالتعامل مع السلاحف فى تلك المنطقة ، حيث تعيش سلاحف كاليفورنيا الصحراوية وتتعرض من حين لآخر للصدمة والخوف أثناء

ذهاب العمال والمهندسين للعمل . وعندما تتعرض تلك السلاحف للخوف يتمثل رد فعلها الانعكاسى فى إفراغ مثانتها فى اللحظة ذاتها . وعلى الرغم من تميز سلاحف الصحراء بالكثير من السمات ، إلا أن السرعة ليست من بين تلك السمات ، لذا فإنه كثيراً ما كانت تموت تلك الحيوانات نتيجة جفاف جسمها ، حيث لا تستطيع السير بسرعة للوصول لمصدر ماء وكانت وظيفة المتخصص فى السلاحف أن يقوم بالاقتراب من الحيوان خلسة ثم يضع ذيله بين رجليه حتى يمنعه من التبول ، أما إن لم يفعل ذلك فى الوقت المناسب ، فإن ذلك الموظف يحمل الحيوان بحرص ويذهب به لأقرب مصدرٍ للماء .

إذا كان مثال السلاحف ذلك يبدو لك أمراً عبثياً ، فإن " بيترسون " لا يأبه لذلك ، ويدع أداء شركته يتحدث عن نفسه . ففى عام ١٩٩٩ عانت الشركة من ثمان وثلاثين إصابة إجمالية ، وهو الرقم الذى انخفض اليوم إلى ثلاث عشرة إصابة فقط ، والتحسن على صعيد الإصابات الخطيرة قد أثبت نتائج أفضل ، ففى عام ١٩٩٩ كان هناك ٢٦ حالة إصابة خطرة ، بينما بلغ ذلك الرقم أربع حالات فقط فى العام الحالى ، وهو الأداء الذى أدى لحصول شركة " بوراكس " على جائزة الأمان التى يمنحها المدير التنفيذى للمجموعة . وكما كان " بيترسون " يتوقع ، فقد حدث ازدياد فى معدلات الأداء الأخرى تبعاً لذلك وأصبحت شركة " رايو تينتو بوراكس " أكثر إنتاجية ، وكفاءة ، وأكثر ربحية - قياساً بالعائد على حملة الأسهم - من أى وقت سابق .

ومن الطبيعى أن يعود تميز شركة " بوراكس " على تلك الأصعدة الثلاثة إلى العديد من الأسباب ، إلا أن " بيترسون " على يقين من أن مبادرته المتمثلة فى " قوتنا فى أماننا " من بين تلك الأسباب ، وبعد تدقيق نظر فى سير العمل لديه ، متشككاً فى البداية ، ازداد إعجابى بسير العمل إلى أن انتهى بى الأمر إلى الموافقة على ما يقول .

إن من الصعوبة بمكان ألا تدهشك الثقة بالنفس لدى العاملين ـ الذين عانوا من أزمة الثقة بالذات بعد كارثة " لاسنج " ـ بعد أن صاروا موقنين تماماً بأنهم سينجحون لأنهم آمنون .

وإذا ما كنت كقائد تريد من تابعيك أن يسيروا خلفك بثقة باتجاه مستقبل أفضل ، فما عليك سوى أن تقتدى بما فعله " بيترسون " . عليك أن تخبرهم بوضوح أين تكمن قوتهم الأساسية ، وبذلك تزيد تركيزهم وقوتهم ، وبذلك لن يدخروا جهداً فى تفعيل رؤيتك لموطن القوة هذا .

٣. ما المعيار الأساسى لقياس النجاح ؟

بينما كنت أقوم بتجميع مادة هذا الكتاب حدث أن قابلت الجنرال سير " ديفيد رامسبوثام " رئيس أركان الجيش البريطانى السابق بعد تقاعده من الجيش وتعيينه كمفتش عام على سجون المملكة المتحدة . عندما تولى السير " ديفيد " الإشراف على السجون البريطانية كانت فى حالة يرثى لها ، واليوم تم إجراء تحسينات كبيرة وواضحة فيها تحت قيادته ، وعلى الرغم من ذلك فإنه يعترف بأنه مازال هناك الكثير لعمله .

ولقد سألته فور لقائى به : ماذا فعلت ؟ وكيف أحدثت ذلك التغيير ؟

فأجاب : " فى الحقيقة لم يكن بوسعى فعل الكثير . لقد صرت المفتش العام ، وكما ترى فإنه لم يكن من السهل أن أذهب لكل مدراء السجون وأخبرهم بأن عليهم تغيير أساليب إدارتهم للسجون . وبذلك ، فقد رأيت أن أفضل وسيلة للتغيير تكمن فى تغيير الطريقة التى يتم بها التفتيش على السجون الأمر الذى كان يعنى ببساطة تغيير المعايير الموضوعة لقياس مدى نجاح السجون فى تحقيق الهدف منها . وكانت أفضل إسهاماتى هى معاودة النظر لإيجاد طريقة أفضل لقياس مدى نجاح السجون فى تحقيق الهدف منها .

سألته : " كيف كانت بريطانيا تقيس مدى نجاح السجون فى أداء وظيفتها ؟ " .

أجاب : " فى الماضى كان المعيار الأساسى هو عدد الهاربين من السجون " .

فابتسمت .

فأردف قائلاً : " إن الأمر ليس بالسخافة التى يبدو بها ، فسؤال : كم نزيلاً تستطيع إبقاءهم فى السجن ؟ سؤال منطقى عندما يتعلق الأمر بقياس نجاح السجون " .

سألته : " ولماذا رفضت هذا المعيار إذن فى الحكم على نجاح السجون ؟ " .

فقال : " حسناً ، لقد بدأت بالتفكير فيمن من المفترض أن يقوم السجن بخدمته بالأساس " . وبعد إمعان النظر فى ذلك ، عرفت أن الهدف الأساسى لنظام السجون لا يتمثل فى حماية المجتمع من إطلاق سراح المجرمين فى الشوارع . إن ذلك أحد أهداف نظام السجون بالطبع ، إلا أنه ليس هدفه الأساسى ، فذلك الهدف الأساسى ينبغى أن يتمثل فى خدمة السجين نفسه ، أقصد أن علينا أن نفعل شيئاً من شأنه مساعدة السجين أثناء فترة عقوبته بحيث تقل احتمالية ارتكابه جريمة أخرى عند إطلاق سراحه وعودته للمجتمع . ومن الطبيعى أن تلك الفكرة لم تلق قبول الجميع ، إلا أننى وجدت ـ انطلاقاً من قناعتى بها ـ أن ثمة معياراً واحداً ينبغى علينا استخدامه فى الحكم على أداء السجون ، وذلك المعيار هو : " عدد تكرار الجرائم بعد الخروج من السجن " .

وإذا تدبرنا الأمر ، فقد يبدو واضحاً أن عدد تكرار الجرائم بعد الخروج من السجن ، أو معدل الارتكاس كما يسمى أحياناً ، هو أفضل وسيلة لقياس مدى نجاح نظام السجون على المدى البعيد . ولكن معظم الأفكار الصائبة لا تتضح إلا بعد تدبر الأمور ، وما يهمنا هنا أن يتضح

مدى صوابها من البداية كى نتصرف بناءً عليها ، مثلما فعل السير " ديفيد " بكل النظام والتركيز المتوقع من رجل جيش سابق .

وانطلاقاً من تلك الرؤية ، قام سير " ديفيد " بقلب نظام السجون رأساً على عقب . حيث أصبحت السجون المصنفة على أنها ناجحة بمعايير قياس النجاح السابقة أقلها نجاحاً بمعيار النجاح الجديد ، والعكس صحيح . لقد طلب من مديرى السجون تغيير تفكيرهم وتكريس طاقاتهم لابتكار برامج جديدة لتأهيل السجناء أثناء فترة عقوبتهم وكذلك ابتكار طرق أفضل لجعلهم يتوافقون مع الجميع عند انتهاء فترة عقوبتهم . وكما هو واضح ، فقد كان اختلاف النتائج راجعاً إلى اختلاف إدارات السجون فى تحقيق ذلك ، والالتزام به ، وعلى الرغم من ذلك فقد صار على كل العاملين فى نظام السجون فى بريطانيا إعادة التفكير فى أولوياتهم ، وإنجازاتهم . ولست أقصد بالاستشهاد بتجارب السير " ديفيد " فى التفتيش على السجون أن أدخل فى التفاصيل المعقدة لعملية إصلاح السجون فما أكثرها وهى تستحق كتباً كثيرة ، بل إنى أقصد بذلك أولاً أن أذكرك بأهمية استخدام معايير القياس وقوتها ، حيث تقول الحكمة القديمة " ما يمكن قياسه يمكن إدارته " ، وكذلك " لن يحصل المرء سوى على ما يبحث عنه " لقد كانت تلك الحكم ذات أثر عظيم فى الماضى ، ومازالت كذلك لأنها صحيحة .

وأقصد من ذلك ثانياً أن أوضح أن من بين مسئوليات القائد تحديد الأمور التى يمكن قياسها وتحديد المعايير التى ينبغى علينا نحن التابعين أن نركز عليها . إذا أردت منا أن نتبعك كقائد فعليك أن تخبرنا ما هو المعيار الذى ينبغى أن نستخدمه فى قياس مدى تقدمنا فى غابة المستقبل . إن غابة المستقبل مظلمة ومتوغلة لدرجة مخيفة تفقدنا الثقة ، لذلك فإن عليك أن توضح لنا المعيار الأساسى الذى يوضح لنا مدى المسافة التى قطعناها ، وما بقى أمامنا لنقطعه .

لا تقدم لنا قائمة بخمسة ، أو عشرة ، أو عشرين معياراً . لا تعطنا كل ما يمكن للمؤسسة أن تلجأ إليه كمعايير قياس وتقدمها لنا على أنها " قائمة معايير متوازنة " . إن إحداث التوازن بين تلك المعايير قد يشعرك أنت ـ القائد ذا العقلية التحليلية ـ بالسعادة لأنه يجعلك أكثر قدرة على فرض النظام على العالم المتشابك والمضطرب من حولك ، إلا أننا ـ نحن التابعين ـ لا نبالى كثيراً بمدى توازن تلك القائمة من المعايير ، أما تلك القائمة فتحتوى على الكثير من المعايير ، وبذلك فإنها تطلب منا التركيز على أكثر من مجال ، وبالتالى التشتت بينها عندما نريد قياس مدى نجاح رحلتنا داخل الغابة ، وذلك التعقيد والتشتت يجعلنا نشعر بالارتباك والقلق ، ويقوض مواضع قوتنا وثقتنا فى أنفسنا .

إذا أردت ـ كقائد ـ وضع قائمة متوازنة بالمعايير ، فاحتفظ بتلك القائمة لنفسك أو للتنفيذيين معك ، أو استعرضها فى اجتماعات مجلس الإدارة ، أو استخدمها لقياس الأداء أثناء كتابتك للتقارير إن شئت ، لكن لا تجعلها الركيزة الأساسية فى جهودك القيادية ، إذا أردت منا أن نتبعك فى سيرك للمستقبل ، فلابد أن تفكك أوجه التعقيد بها وتعطينا معياراً واحداً ، أو رقماً واحداً من المعايير نستطيع به قياس مدى تقدمنا ونجاحنا ، أعطنا معياراً يمكننا أن ننجز شيئاً بالاستناد إليه ، أو يوضح لنا مدى تميزنا فى تقديم الخدمة لأولئك الذين أوضحت لنا أن علينا تقديم الخدمة لهم ، أو يمكننا من قياس مواطن القوة التى أكدت أنت وجودها لدينا أو تمتعنا بها . إذا استطعت كقائد تحديد المعيار الأساسى الذى يمكننا من فعل بعض أو كل تلك الأمور ، فستكون مكافأتنا لك هى ثقتنا فيك كقائد .

وذلك ما فعله " بيترسون تشيرو " . وكما اتضح بعد ذلك ، فقد كان " بيترسون " من مشجعى القوائم المتوازنة للمعايير ، وكان يريد من كل العاملين تحت قيادته المباشرة أن يضعوا قوائم مماثلة لأنفسهم ، بل كان يصر على أن توضع تلك القوائم على شبكة

الإنترنت الداخلية فى الشركة حتى يمكن لكل موظف التعرف عليها . وعلى الرغم من ذلك ، فقد كان يدرك أن تلك القوائم تساعده على الإدارة ، وليس القيادة ، حيث إنها ستساعده على تحديد ما يتوقعه من كل فرد ، إلا أنها لن تساعده على توضيح الأمور للعاملين معه . لقد كان يدرك أن شيئاً أو معياراً واحداً مثل " قوتنا فى أماننا " يفى بذلك الغرض ، لذا فقد كان كل تركيزه ، وترويجه واحتفائه بمعيار واحد يتمثل فى : عدد الإصابات من أعوام سابقة .

وهذا ما فعله " براد أندرسون " كذلك . فبعد أن أوضح لجميع العاملين الجمهور الذى ينبغى أن يخدموه ، وأن موطن قوتهم يكمن فى ذكاء ، وإبداعية ، وبصيرة موظفى المتاجر ، خطا الخطوة التالية المطلوبة وقام بتحديد معيار واحد من شأنه أن يزيد من تقدم الجميع باتجاه مستقبل أفضل ، وتمثل ذلك المعيار فى : عدد الموظفين المهتمين بالعمل .

وتستخدم شركة (بست باى) قائمة تضم اثنى عشر سؤالاً لقياس مدى اهتمام الموظفين بالعمل ، ومن بين تلك الأسئلة : " هل تعلم ما هو متوقع منك فى العمل ؟ " ، " هل لديك فرصة لفعل ما تحب فعله على أساس يومى فى العمل ؟ " ويمكنك أن تحصل على تلك القائمة والمسماة قائمة الأسئلة الاثنى عشر (Q12) فى الفصل الأول من كتابى " First, Break All the Rules " ، وعلى الرغم من أن شركة " بست باى " لديها عدد هائل من معايير العمل ، ومن بينها : المبيعات ، والأرباح ، والكماليات ، وشهادات ضمان المنتج إلا أن " براد " كان يرى أن أفضل ، وأهم معيار للنجاح هو عدد الموظفين فى كل متجر الذين يشعرون بالانتماء ، وكان يفسر ذلك بأن العمال سيقومون بخدمة العملاء بصورة أفضل ، وأن موظفى الفروع أو موظفى الصف الأمامى كما يطلقون عليهم سيصيرون أكثر ذكاءً ، وبصيرة ، وإبداعية طالما تم إدارة كل موظف بصورة جيدة ، وإعطاؤهم أدواراً تناسب مواهبهم ، وكذلك عند وجود مدراء يهتمون بأولئك

الموظفين ، ويثنون عليهم عندما يتميزون ، ويمنحونهم إحساساً بأنهم ، أي الموظفين ، في حالة نمو وتعلم دائمين في العمل ، وهي المعايير التي تعمل الأسئلة الاثنا عشر على قياسها .

وعلى الرغم من أن النجاح الذي تحققه شركة (بست باي) يمكن قياسه بمجموعة مختلفة من المعايير ، إلا أن قناعة " براد " كانت تتمثل في أنه إذا ما استطاع كل متجر زيادة عدد الموظفين الذين يشعرون بالانتماء إلى المتجر الذي يعملون فيه ، فسينتج عن ذلك زيادة في نجاح الشركة على حسب المعايير التقليدية ، وقد أثبتت الأرقام والنتائج صدق تلك الرؤية ، حيث يستطيع اليوم استناداً إلى البيانات الواردة من مختلف أنحاء الشركة أن يؤكد حدوث زيادة في شعور الموظفين بالانتماء بنسبة ٢٪ (من خلال استقصاءات قائمة الاثني عشر سؤالاً) مما نتج عنه زيادة في الأرباح بلغت ٧٠ مليون دولار .

وهكذا كانت قناعة العمدة " جيلياني " الذي أدرك قوة تركيز سكان نيويورك على معيار واحد لنجاح المدينة ، فركز عليه ـ شأن كل القادة العظام ـ على الرغم أنه كان بوسعه التركيز على العديد من معايير قياس النجاح ، حيث اختار معيار معدل أو نسبة الجريمة في المدينة ، على الرغم من عدم تجاهله باقي المعايير . لقد كان على قناعة بأنه إذا استطاع مع باقي المسئولين في المدينة خفض معدل الجريمة ، فإن جميع المعايير الأخرى ـ كتصنيف المدينة بين مدن الولايات المتحدة ، وعدد السياح القادمين للمدينة ، وعدد المشروعات الجديدة في المدينة ، بل حتى عدد الحالات الناجحة في كفالة الأطفال مجهولي النسب سيرتفع .

وقد أكدت النتائج حكمة تلك القناعة ، فخلال السنوات الثماني التي قضاها في عمله كعمدة للمدينة ، انخفضت نسبة الجريمة بصورة ملحوظة حيث انخفضت نسبة الجريمة بشكل عام بنسبة ٥٧ ٪ ، وانخفضت جرائم القتل بمعدل الثلثين ، وقلت جرائم الاغتصاب حتى صارت أقل من الفترة السابقة بألف ومائتي حالة ، وكذلك قلت السرقة

بمعدل ٦٢ ألف حالة سرقة ، أما بالنسبة لما لم يتنبأ به الكثيرون فهو التحسن فى جميع المجالات الأخرى ، حيث ازدادت الحالات الناجحة لكفالة الأطفال فى الفترة من ١٩٩٤ ـ ٢٠٠١ من ١٧٨٤ حالة إلى ٣١٤٨ حالة وتم افتتاح مائتى مشروع جديد فى حى (هارلم) وحده ، وازداد عدد السياح من ٨ ر٢٥ مليون إلى ٤ ر٣٧ مليون سائح ، وارتفع معدل ترتيب مدينة نيويورك بين أفضل المدن الأمريكية من مستوى Baa1 إلى A2 .

ولست أقصد بتوضيح إنجازات أولئك القادة التأكيد على أنهم قد اختاروا المعيار " الصحيح " لقياس النجاح ، فليس ثمة معيار " صحيح " . ولننظر لـ " كين ليفنجستون " العمدة الحالى للندن الذى يمثل نقيض " جيليانى " ، والذى اختار التركيز على تقليل الاختناق المرورى فى شوارع لندن ، وليس معدل الجريمة مخاطراً بشعبيته بتركيزه على ذلك الأمر ، حيث صارت قيادتك لسيارتك فى قلب لندن تكلفك خمسة جنيهات بتعليمات منه .

إننى أبغى من وراء ذلك التأكيد على أن التركيز على معيار أساسى واحد ساعد أولئك القادة على جلب الوضوح لجماهيرهم ، وأن ذلك الوضوح جعل تلك الجماهير أكثر ثقة ومرونة ، وإصراراً ، وأكثر إبداعية وأن تلك السمات تم استثمارها أو " تحقيق أثرها التتابعى " على حد قول " براد أندرسون " فى شتى مناحى العمل .

وإذا أردت كقائد تحقيق مثل تلك الإنجازات ، فعليك اتباع نفس الأسلوب ، عليك التمعن فى جميع المعايير المتاحة واختيار أحدها بحيث يسهم ذلك المعيار فى مساعدة جماهيرك على تقديم أفضل خدمة لمن ينبغى أن يخدموهم ، أو يقيس مواطن القوة التى تقول إنهم يتحلون بها ، والأهم من كل ذلك أن يساعدهم ذلك المعيار على إحداث تأثير إيجابى ، وما أن تختار ذلك المعيار عليك بنشره والترويج له ، والاحتفاء به . أوضح لجماهيرك أنهم إذا أرادوا معرفة مدى

الإنجاز والتقدم الذى أحرزوه فـى مسـيرتهم للمسـتقبل الأفضـل ، فـإن ذلك المعيار هو المعيار الوحيد الذى ينبغى أن يؤمنوا به .

وفى الوضع المثالى سيعمل ذلك المعيار كمؤشر للنجاح الذى قد يتمثل فى مدى شـعور الموظـف بالانتمـاء ، أو الأمـان ، أو مكافحـة الجريمـة أفضل من المعايير الفضفاضة . وغير الواضحة مثل حجـم المبيعـات ، أو المكسب ، أو عوائد الضرائب . إلا أنه فى جميع تلك الحـالات ، فـإن ما يهم الجماهير هو مدى وضوح ذلك المعيار .

٤. ماذا نستطيع أن نفعل اليوم ؟

إن مطالبة القائـد بضـرورة التصـرف أشبه بمطالبـة لاعـب بضـرورة إحراز رمية . فالقائد ـ شأنه شأن لاعب كرة السلة ـ يتنازعه العديد من المسئوليات (الأفكار) أثنـاء تواجـده علـى أرض " الملعـب " ، وإذا لم تؤد تلك المسئوليات بما يستتبعها من سلوكيات إلى اللحظة التى يتوقف عندها القائـد ، ويصـوب باتجـاه الهـدف ، ثـم يرمـى الكـرة أو يتخـذ القـرار ، فلـيس ثمـة سـلوكيات مفيـدة يمكـن صـدورها عنـه ، والقائـد يعرف ـ شأن لاعب السلة ـ أن عليه مواصلة التصويب باتجـاه الهـدف على الـرغم مـن أن الكـثير مـن الرميـات لـن يـدخل الشـبكة . إن كـل رميـة ، أو قـرار سـواء أحـرز هـدفاً أم لم يحـرز ، سـتعلمه شـيئاً عـن نفسـه ، أو عن الموقف الذى يعيشه أو عن فريق العمـل الـذى يرأسـه ، أو عن منافسيه ، الأمر الذى سيساعده على إحـراز رميـة أفضـل وأكثـر تركيزاً فى المرة القادمة . وبالإضافة لذلك ، فإنها ستعلمه ، علـى حـد قـول " وايـن جريتسـكى " (لاعـب السـلة العظـيم ، ولاعـب الهـوكى أيضاً) ، أنه سيفقد مائة بالمائة من الرميات التى لم يقم بتسديدها .

إذن ، فعلى القائد أن يتصرف لأن التصرفات وحدها هـى التـى تـؤدى لنتائج ، ومع ذلك فالتصرفات لها شروط خاصة . إن التصرفات يجـب ألا تكـون غامضـة ، بـل واضـحة . إن بوسـعك كقائـد انتقـاء بعـض التصرفات المختارة بعناية ، حيث سيأتى دورنا ـ كتابعين ـ بأن نشـعر

بالسعادة لفهمنا تلك التصرفات ، حيث نبدأ فى توظيفها لتهدئة مخاوفنا من المجهول ، إنك إذا أبرزت - كقائد - بعض التصرفات المنتقاة بعناية ، فإننا - كتابعين وسوف نتلقى هذه التصرفات بصدر رحب وسوف نستثمرها كى نحد من مخاوفنا من المجهول ، ولن يكون لزاماً علينا أن نقوم بتكوين آرائنا أو أفكارنا عن المستقبل من خلال تصريحاتك النظرية مثل " قيمك الأساسية " ، أو " شعارات العمل التى تتبناها " ، بل سنقوم بملاحظة السلوكيات التى تصدر عنك ، ونجد فيها مصدراً للثقة والأمان لدينا .

وإذا ما كنت ستوظف السلوكيات بتلك الطريقة - أى كموضحات وليس مجرد أدوات للتغيير - فاعلم أننا كتابعين سنستجيب أفضل استجابة لنوعين مميزين من السلوك : السلوك المنهجى والسلوك الرمزى ، ولكل من هذين السلوكين قدرته وقوته ، إلا أن كلا منهما يتضح بصورة مختلفة عن الآخر .

فالسلوك المنهجى يعمل على كسر روتيننا اليومى ، ويجبرنا على ممارسة أنشطة جديدة ، أى أنه يمنعنا من مواصلة ما نفعله .

أما السلوك الرمزى فلا يعمل على تغيير ما نفعله ، بل يكتفى بجذب انتباهنا ، إنه يكون سبباً فى تشتتنا ، وبذلك يمنحنا شيئاً جديداً واضحاً لنركز عليه .

والقائد الكفء يعرف كيف يوظف كلا من هذين السلوكين ، بحيث يترك أفضل الأثر .

عندما تولى " رودى جيليانى " قيادة مدينة نيويورك كان يتحدث عن أفكاره وتصوراته معلناً رغبته فى تحسين نوعية الحياة فى المدينة ، وخفض معدل الجريمة ، وتشجيع التجارة والسياحة ، وبذلك تعود المدينة إلى سابق مجدها . ومع ذلك ، فقد لفت انتباهنا لثلاثة إجراءات سيقوم على الفور باتخاذها : أولها تخليص المدينة من المتسولين ، لقد كان أولئك المتسولون سمة من سمات مدينة نيويورك . حيث كانوا ينتشرون بين صفوف السيارات الداخلة إلى حى منهاتن أو

الخارجة منه عبر الجسور والأنفاق ويتكسبون قوتهم بإلقاء القاذورات على الزجاج الأمامى للسيارات وقد رأى " جيليانى " أن ذلك الانطباع السيىء الأول هو الانطباع الدائم لدى كل زوار المدينة ؛ لذا قرر التخلص من تلك الظاهرة . وأياً كانت رؤية سكان المدينة لمدى قانونية وسيلته فى فعل ذلك - حيث كلف الشرطة بالقبض على هؤلاء المتسولين بتهمة التسول والتسكع - إلا أنهم جميعاً يقدرون له أن تلك الظاهرة اختفت فى غضون أقل من شهر على بدء تلك الحملة .

وكان ثانى تلك الإجراءات أن أعلن " جيليانى " عزمه على إزالة جميع الرسوم والكتابات الدعائية من على الحافلات التابعة لإدارة المدينة ، وكذلك قطارات الأنفاق .

وكان ذلك القرار يمثل تحدياً حقيقياً - فمن الناحية الإجرائية تخضع تلك الحافلات والقطارات لسلطة هيئة النقل والمواصلات ، وليس مجلس المدينة - إلا أنه استطاع تجاوز التعقيدات البيروقراطية بأن استدعى ممثلين عن عشرين هيئة ومرفقاً مختلفة وطلب منهم المساعدة .

والإجراء الثالث تمثل فى إعادة تنظيم قواعد السيارات الأجرة ، وسيارات الليموزين ، بحيث قرر أنه من حينها فصاعداً أن على كل سائق سيارة أجرة ارتداء زى موحد أنيق .

حيث كان يرى أن أول ما تقع عليه أعين زوار المدينة سواء بعد خروجهم من المطار أو من محطة القطار هو منظر سائق سيارة الأجرة رث الهيئة يرتدى " تى شيرت " قد بلله العرق مخلفاً انطباعاً سيئاً عن المدينة .

وأنا لا أدرى هل كانت تلك الإجراءات صحيحة ، إلا أن ما كنت متأكداً منه كأحد سكان نيويورك فى ذلك الوقت أن تلك الإجراءات كانت لها قوة رمزية هائلة ، ولم تكن توضح فقط أن " جيليانى " كان قائداً يستطيع تنفيذ ما يريد فعله ، بل الأهم من ذلك أن تلك

الإجراءات قد لفتت انتباهنا وأوضحت لنا نوعية المستقبل الأفضل الذى يحاول " جيليانى " تحقيقه .

وفى حين كان تخليص المدينة من المتسولين ، وإزالة الكتابات والصور الدعائية من على وسائل المواصلات ، وإجبار سائقى سيارات الأجرة على ارتداء زى موحد إجراءات رمزية ، فإن مبادرة اجتماع مدراء أقسام الشرطة كانت إجراءات منهجية . وكان " جاك مابل " - أحد مفتشى شرطة نيويورك - قد أخبره فى بداية فترة عموديته للمدينة أن نيويورك كمدينة لديها القدرة على قياس معدلات الجريمة على أساس يومى والإبلاغ بها . وكانت تلك القدرة ميزة كبرى للمدينة على غيرها من معظم المدن الأمريكية التى كانت لا تزال تعتمد على تقارير المباحث الفيدرالية التى تصلها كل ثلاثة أشهر ، أو ربما كل عام ، وتتعلق فقط بالجرائم الكبرى السبع وهى : القتل ، الاغتصاب ، السرقة ، المشاجرات الكبرى ، سرقة المنازل ، وجرائم السطو عموماً ، وجرائم سرقة السيارات . وكان لتلك المعلومات أهميتها لقياس الأسباب العامة للجرائم ، إلا أنها كانت تفقد تلك الأهمية وقدرتها على توجيه السلوك نظراً لوصولها متأخرة للغاية .

ولقد قام العمدة " جيليانى " - الذى شعر بالذعر لمعدل الجريمة اليومى - بإضافة بندين على الجدول الأسبوعى لإدارات الشرطة فى المدينة بأن أصدر تعليماته بعقد اجتماعين أسبوعياً لمديرى الإدارات لمقارنة أوضاع الجريمة وكان يحضر هذين الاجتماعين اللذين يعقدان فى السابعة صباحاً يومى الخميس والجمعة فى أحد أقسام الشرطة ما يزيد على مائة ضابط من الرتب العليا ، حيث يجتمعون لمناقشة البيانات الموجودة عن معدل الجريمة . وكان على كل مدير شرطة فى الأقسام الثمانية لمدينة نيويورك أن يقف أمام زملائه شارحاً ما يجرى فى دائرته . وربما كانت تلك الاجتماعات صعبة على الحاضرين فقد كانت كما يصفها " جيليانى " : " فى تلك الأيام كان على كل قائد قسم شرطة أن يجيب عن أسئلة قاسية مثل : " لماذا انخفضت سرقات

السيارات بنسبة ٢٠٪ في كل أنحاء المدينة ، بينما ازدادت تلك النسبة ١٠٪ في دائرته ؟ " ، أو " اشرح لنا لماذا انخفضت نسبة المشاجرات على مدار ثمانية أشهر ثم ارتفعت في الشهر الأخير ؟ " . وعلى الرغم من ذلك ، فقد كان " جيلياني " يرى أن تلك الاجتماعات كانت ضرورية ، لأنها على حد قوله : " تزيد من الشفافية ، وتؤكد إمكانية الاعتماد على مديرى الشرطة ، وتزيد من مزايا التحليل الكلي للأحداث وتعلم بعض أولئك القادة من بعضهم أفضل الأساليب لعلاج أوجه القصور " .

لقد كان العمدة على حق بشأن تلك النتائج على الرغم من أن كل نتيجة منها عبارة عن نتيجة للإدارة الجيدة وليست للقيادة الحكيمة . فلم تكن أياً من تلك النتائج تمنح الناس الثقة في مستقبل أفضل بل كانت توضح لكل فرد في الفريق ما يتوقعه العمدة منه ، وتوضح له ما عليه فعله حتى يحقق توقعات العمدة منه .

إلا أن موطن القوة القيادية الحقيقي في تلك الاجتماعات كان يكمن في وضوحها . لقد كانت تلك الاجتماعات تجبر قادة الشرطة على كسر الأنماط التقليدية المريحة لسلوكياتهم ، وتجربة أنماط سلوكية جديدة وواضحة تماماً . والرسالة الأساسية التي كان " جيلياني " يبعثها إلى المجتمعين تتمثل في التالي : " أنا لا أعبأ بما اعتدتم عمله الساعة السابعة من صباح يومي الخميس والجمعة . إلا أنه من الآن فصاعداً ، ستكون هاتان الساعتان مخصصتين لاجتماعات مقارنة معدلات الجريمة وأساليب علاجها . إنني عندما أتحدث عن بناء مستقبل أفضل لمدينة نيويورك ، فإنني أعني بذلك تحديداً هذين الاجتماعين وكل ما يحدث فيهما " . وفي حين أن بعض القلائل من الحاضرين في تلك الاجتماعات لن يتضايقوا كثيراً جراء انتقاد رؤسائهم لهم على الملأ . كان جميع الحاضرين يستمدون قوتهم من هذا الوضوح سواء على المستوى الواعي أو غير الواعي .

إنك إن دققت النظر وأمعنت التفكير فستجد أن جميع القادة العظماء تقريباً يتميزون فى توظيف السلوكيات سواء كانت تلك السلوكيات رمزية ، أو منهجية . ففى شركة (بوراكس) مثلاً كان هناك إصرار " بيترسون تشيرو " على إقامة اللافتات التى تؤكد تركيز الشركة على عنصر الأمان ، وكذلك سجلات الأمان ، بل واللافتات التى توضح الحد الأقصى المسموح به للسرعة ، كل تلك الأفعال كانت سلوكيات رمزية .

وكانت إجراءات إعطاء الزوار شهادات تدريب على الأمان ، ومكافأة العشرين عاملاً الأكثر حفاظاً على معايير الأمان ، بل وحتى توظيف إخصائى سلاحف كلها إجراءات وسلوكيات رمزية كذلك . وعلى النقيض من ذلك كان هناك تقليد " حصة الأمان " لكل زائر للموقع ، وكذلك خطة التوعية بالأمان الشخصى بمثابة سلوكيات أو إجراءات منهجية منظمة ، كل تلك الإجراءات ، رمزية أو منهجية ، ساعدت على جعل السلوكيات الجديدة نظاماً ثابتاً متأصلاً .

وعندما قرر " براد أندرسون " نقل الموظف المسئول عن تقديم النصح والمساعدة بشأن الحواسب من مكانه الواقع فى ركن بعيد داخل المتجر ووضعه بجوار الأجهزة فإنه بذلك كان يثير السؤال التالى : (لماذا نعلن بنقلنا للموظف ووضعه بجوار الأجهزة أن تلك الأجهزة قد يصيبها تلف ؟) وكان كذلك يطرح إجابة رمزية : " إننا نعلم أن تلك الأجهزة قد تتعطل عن العمل ، وإننا هنا لمساعدتك حال حدوث ذلك) " . وهذا الإجراء الرمزى يوضح أن التعديلات التى تمت فى الشركة تحترم ذكاء واحتياجات عملائها ، وعندما أعلن أن معيار الحكم على نجاح كل متجر سيتم قياسه بحسب مدى اهتمام العاملين فيه بعملهم وولائهم له ، ولذلك فإنه سيتم إجراء بعض التغييرات فى متطلبات العمل لإتاحة الوقت لكل موظف ليجيب عن استطلاعات الرأى التى توضح مدى الاهتمام بالعمل ، وكذلك لمراجعة نتائج تلك الاستطلاعات واتخاذ القرار بشأن الإجراءات التى ينبغى اتخاذها للتعامل مع تلك النتائج .

كل ما سبق كان يمثل إجراءات منهجية تهدم كل ما سبقها من إجراءات وسلوكيات معتادة .

أو لنعد إن شئت إلى " راندى فوجل " رئيس العاملين فى المنجم عندما طلب من زملائه وضع قماشة الخيش على فتحة الكهف الذى كانوا يختبئون فيه من المياه ، لقد كان ذلك سلوكاً رمزياً حيث كان يحاول بذلك صرف انتباههم بعيداً عن ارتفاع مستوى المياه فى المنجم ويبعد الخوف عن عقولهم حتى يستطيعوا التركيز على شيء أكثر أملاً ، وكانت عملية إنقاذ زميلهم " مو " عملية رمزية أيضاً ، ليس بالنسبة لـ " مو " بالطبع ، بل بالنسبة لزملائه حيث عملت عملية الإنقاذ تلك على استجماعهم قواهم ومنحتهم الأمل فى أن هناك من سيعمل على إنقاذهم جميعاً ، ومع ذلك فقد كان " راندى " يعلم - شأنه شأن القادة العظام - أن الرمزية وحدها لا تكفى على الرغم من قوتها ، لذلك فقد كان يرى أنه بحاجة لشيء من شأنه أن يحرر العمال من شعورهم باليأس ويعطيهم شيئاً منهجياً ومفيداً يعلمونه ، شيئاً من شأنه أن يجعل مستقبلهم الأفضل أكثر وضوحاً وواقعية . ومن ثم ، فقد كانت فكرته بأن يذهب اثنان من العمال كل ساعة إلى حيث اخترق حفار فريق الإنقاذ سقف المنجم ليطرقا على أداة الحفر فى الحفار ثلاث طرقات حتى يعلموا فريق الإنقاذ على سطح الأرض أنهم بصدد عملية إنقاذ أحياء ، وليس انتشال جثث .

لذا ، فإن على القائد - أثناء جهاده للوصول لمستقبل أفضل - أن يتذكر أن جمهوره بحاجة للوضوح ، وأن تكون سلوكياته وإجراءاته رمزية كانت أم منهجية واضحة وضوحاً قوياً وباعثاً على الراحة . إذا استطعت كقائد فحص كل الإجراءات والسلوكيات المتاحة ، وقمت بتحديد القليل منها والتى من شأنها جذب انتباهنا ، أو تبديل أساليبنا النمطية فى فعل الأشياء فستزداد قوة ثقتنا فيك وفى مستقبلنا الأفضل الذى رسمته لنا .

قواعد القيادة

" كيف يحقق القادة الأكثر كفاءة ذلك الوضوح ؟ "

أثناء مناقشتى مع أحد التنفيذيين ، وبينما كنت منهمكاً فى شرح أهمية الحاجة للوضوح والتأكيد عليها ، فاجأنى الرجل بهذا السؤال : " إن كانت الحاجة للوضوح بتلك الدرجة من القوة والأهمية بالنسبة للقيادة الفعالة ، فكيف يمكننى تحقيقها ؟ " .

لقد كان السؤال منطقياً وفى محله . إن جدول أعمال معظم التنفيذيين يعج بالكثير من المواعيد والالتزامات واللقاءات . لقد ذكرتنى الصعوبة التى لاقيتها أثناء تجميعى لمادة هذا الكتاب وخاصة عندما أردت تحديد موعد مع أحد القادة ممن يُضرب بهم المثل بفيلم الكارتون الشهير Orker عندما كان أحد المدراء فى ذلك الفيلم يقلب جدول أعماله ومواعيده أثناء حديثه على الهاتف ثم يقول لمحدثه : " ما رأيك فى عدم إمكانية لقائك أبداً ، هل هذا الموعد يناسبك ؟ " .

ومكمن التحدى للقائد المشغول لا يتمثل ببساطة فى أنه فى اجتماعات دائمة ، بل يتمثل أيضاً فى أن كل اجتماع يتطلب تركيزاً مختلفاً كلياً عما يتطلبه الاجتماع الآخر ، إن القائد اليوم مطلوب منه التمتع بالقدرة العقلية التى تمكّنه من القفز من مناقشة التخطيط التتابعى لشركته ، للظهور على شاشات وسائل الإعلام ، لاتخاذ قرار بشأن مواصلة التعامل مع شركة الإعلانات التى يتعامل معها أو إيقاف ذلك التعامل أو المشاركة فى إحدى مناقصات المبانى ثم العودة مرة أخرى إلى مناقشة التخطيط التتابعى .

ولذا ، فماذا عساه القائد أن يفعل وسط ذلك الكم الهائل من المطالب لإيجاد الوضوح الذى يحتاجه تابعوه ؟

هناك العديد من الخطوات التى يستطيع القائد اتخاذها ويربطها جميعاً رابط واحد يتمثل فى : قدرة القائد على انتقاء فكرة واحدة وسط عالمه المعقد ، فكرة واحدة عمن تحاول المؤسسة تقديم الخدمة له ، أو

عن مواطن قوة تلك المؤسسة ، أو ما المعيار الذى ينبغى التركيز عليه ، أو ما الإجراءات المنهجية والرمزية التى ينبغى إيضاحها للجميع ، وقدرة القائد على إحداث مثل ذلك الانتقاء تحددها مواهبه وقدراته الشخصية .

أما بالنسبة لأولئك الذين يشعرون بسعادة بالغة فى الغموض والتعقيد للدرجة التي لا يستطيعون معها الاستقرار على شيء محدد ، فلا يمكن لأى قدر من التدريب على تطوير السلوك أن يشعرهم بالرضا ما لم يطرقوا جميع السبل ويفحصوا كل الاحتمالات . ربما تم تقدير أمثال هؤلاء مع الوقت لإبداعيتهم ، أما فيما يتعلق بالوضوح ، فلن يكون لديهم ما يقدمونه ، وثمة أدوار مهمة لهؤلاء ، وتشعرهم بالرضا فى ذات الوقت ، أدوار تتطلب نمطاً غير محدد من التفكير ، إلا أن القيادة ليست أحد تلك الأدوار .

ولكن غالباً ما يكون لدى من يتطلع للقيادة موهبة من نوع ما تتمثل فى القدرة على الانتقاء ، وفك طلاسم الأمور المعقدة وتوضيح الأمور المبهمة . وإذا كنت واحداً من هؤلاء ، فإن السؤال الذى يطرح نفسه هو : " ماذا يمكنك أن تفعل لصقل تلك الموهبة ، وإعداد نفسك لأدوار القيادة التى لها متطلبات أكثر وأعمق ؟ " .

لقد اتضح لى من خلال العديد من الأبحاث أنه على الرغم من عدم تطابق أى قائدين تماماً ، إلا أنه من الواضح أيضاً أن كل القادة الأكفاء قد توصلوا أثناء حياتهم العملية إلى بعض القواعد التى من شأنها أن تساعدهم فى بحثهم عن الوضوح المطلوب . دعنا نختتم هذا الفصل بالقواعد الثلاث الأكثر شيوعاً للقيادة والتى قد تساعدك إحداها على زيادة كفاءتك كقائد إذا أحسنت تطبيقها .

القاعدة الأولى : خذ ما شئت من الوقت لتمعّن الأمور

أولاً ، لقد اعتاد أفضل القادة ممن قمت بدراستهم على اقتطاع بعض الوقت من عملهم للتفكير ، إن جميعهم يفكرون بروية وإمعان ،

ومن الواضح أنهم جميعاً يرون أن ذلك الوقت المخصص للتفكير هو وقت قيم لأنه يمكنهم من تحليل كل ما يحدث وأن يدخلوا وسط أى موقف معقد ثم يستخلصوا أفكاراً صائبة تمكنهم من الوصول إلى نتائج مفيدة . وتلك القدرة على التوصل لنتائج هى التى تمكنهم من تقديم مثل ذلك الوضوح .

وقد اعتاد " براد أندرسون " على تخصيص ساعتين أسبوعياً يقضيهما ماشياً لأن ذلك ، بجانب كونه نوعاً من ممارسة الرياضة ، فقد كان يمنحه وقتاً لكى يفكر بروية وهدوء .

وكان سير " تيرى ليهى " يرفض أن يحمل هاتفاً محمولاً ، ويرى أن الوقت الذى يقضيه فى وسيلة الانتقال من سيارة ، وقطار ، أو طائرة هو الوقت الأكثر إنتاجية فكرياً ، وكان يحافظ على ذلك الوقت بكل ما أوتى من قوة ، وهو يقول إن الجميع يعرفون الوجهة التى سأسير إليها ، وبوسعهم أن يتصلوا بى عندما أصل هناك .

وقد عود " دان كاثى " - رئيس " تشيك فيل " - نفسه على الاعتكاف فى بيت صغير بتلال شمال جورجيا مرة كل ثلاثة أشهر . وعندما سألته عما يفعله أثناء ذلك الاعتكاف ، أجاب قائلاً : " لا شيء بالتحديد ، إننى أقوم فى ذلك الوقت بتذكير نفسى بتلك الأشياء البسيطة التى أشعر بيقين تجاهها " .

فيم يفكر إذن القادة الأكفاء أثناء ذلك الوقت المخصص للتفكير ؟ كل شيء على ما أعتقد . وأياً كان ما يفكرون فيه ، فإن التميز قطعاً يحتل مكانه اللائق بين هذه الأفكار . إنهم جميعاً يفكرون فى النجاح ، لماذا تحقق تلك العملية مثلاً نجاحاً أفضل من الذى تحققه تلك ؟ لماذا يصر هؤلاء العملاء على منتجاتنا ، بينما يتردد أو يحجم الآخرون ؟ لماذا يتمتع أحد الفرق الإدارية بمرونة ومثابرة أكثر من باقى الفرق الإدارية ؟ وعلى العكس من معظم علماء الاجتماع ، فإنهم لا يرون النجاح على أنه نقيض الفشل ، بل يرونه على أنه اختلاف عما هو قائم ، وبذلك فإن عليهم إذا أرادوا تحديد السمات المميزة لذلك

الاختلاف أن يركزوا انتباههم ، إنهم يدركون أن الأكثر خطورة من عدم فهم السبب فى فشل شيء ما هو الفشل فى فهم السبب وراء نجاح شيء آخر ، وعلى الرغم من كل شيء ، فإنهم وحتى إن لم يستطيعوا تحديد ووصف النجاح ، فإنهم يميلون لتكراره .

بما أنك قد أصبحت على معرفة كبيرة بـ " براد أندرسون " الآن ، فسأعطيك مثالاً آخر من عالمه . لقد شرع فى مبادرته بالتركيز على العميل عام ٢٠٠٤ من خلال برنامج رائد فى ثلاثين متجراً موزعة على أنحاء مختلفة فى البلاد . وبعد أن تم توضيح نوعية أو شريحة العملاء التى ينبغى أن يخدمها كل متجر ، تعلم الموظفون فى كل متجر من تلك المتاجر احتياجات تلك الشريحة من العملاء ، وقدمت لهم الشركة مقترحاتها بشأن نوعية ذلك العميل ومن أمثلة ذلك برنامج التسوق الفردى ، أو مجموعة المنتجات التى تمثل أسلوب حياة العميل حتى يستطيع الموظف تلبية تلك الاحتياجات .

وعلى الرغم من التحسن فى الأداء الذى أحرزته المتاجر الثلاثون إلا أن " أندرسون " قد لاحظ تحسناً هائلاً فى ثمانية من تلك المتاجر ، حيث تفوقت تلك المتاجر الثمانية على المتاجر الأخرى وحققت نسباً إيجابية بلغت خمسة وثلاثين فى المائة بالمقارنة بالأعوام السابقة . لماذا أحرزت تلك المتاجر الثمانية نتائج أفضل ، ماذا لديها وينقص غيرها ؟ إذا لم يستطع " براد " تحديد ذلك الشيء ، فلن يستطيع توظيفه وتكراره . وإن لم يستطع توظيفه وتكراره ، فلن تواتيه الثقة فى تعميم مبادرة التركيز على العميل على كل فروع شركته .

لذا ، فقد قام بزيارة تلك المتاجر الثمانية ، وتحدث مع العملاء ، ولاحظ أداء العاملين ، وزار باقى المتاجر وتحدث مع العملاء والعاملين ثم عاد إلى المتاجر الثمانية الأكثر نجاحاً وفعل نفس الأمر . وكان يفكر فى الأمر أثناء الساعتين المخصصتين للسير الأسبوعى .

وبعد بضعة أشهر توصل لاستنتاج قيمّ مفاده أن المتاجر الثمانية المثالية لم تتميز لأنها جديدة من نوعها ، ولا لأنها جميعاً تركز على

نفس الشريحة من العملاء . لقد كانت تلك المتاجر أكثر تميزاً ؛ لأن العاملين بها أكثر اهتماماً بالعمل وولاءً له . لقد كانوا أكثر دافعية ، وأكثر ثقة مما أدى إلى كونهم أكثر إبداعية فى اكتشاف أفضل الوسائل لتلبية احتياجات العملاء .

وعلى سبيل المثال ، فلم تكن نسبة العملاء الذين يستفيدون من برنامج التسوق الفردى تتجاوز ١٤٪ بين الثلاثين متجراً التجريبية فى حين كانت تلك النسبة تصل إلى ٥٠٪ بين تلك المتاجر الثمانية المثالية ، لماذا ؟ ببساطة لأن بعض الموظفين قد اكتشف أن العملاء يشعرون بالتوتر والقلق لاضطرارهم للوقوف فى صفوف لطلب برنامج التسوق الفردى ، لذلك فقد قاموا بابتكار دور جديد وأطلقوا عليه اسم (متخصص الترفيه) والذى تمثلت مسئوليته فى التعرف على العملاء أثناء تفحصهم البضائع خاصة فى جناح الأسطوانات المضغوطة وأفلام الفيديو - ومن هنا جاء اسمه - بالإضافة لأن يشرح لهم مفهوم برنامج التسوق الفردى ، ثم يسير بالعميل لتقديمه للمسئول عن ذلك البرنامج مباشرة .

وكانت فكرة مقايضة شاشة التلفاز المسطحة بألواح التزلج من المتجر المجاور ، وفكرة بناء السيارة الخشبية ، وفكرة تصميم منطقة للأطفال يلعبون فيها ، وكذلك فكرة وضع أجهزة التتبع عن بعد غالية الثمن بدلاً من الهواتف المحمولة فى مجموعة العرض التى أطلقوا عليها " مكتبى على أربع عجلات " كل تلك هى أفكار العاملين فى المتاجر التى حققت أفضل نتائج .

واستنتج " براد " أن تلك الأفكار لم تكن نتيجة لوجود موظفين أكثر كفاءة أو موهبة ، بل كانت نتيجة لموظفين يحظون بتشجيع أكبر على ابتكار طرق جديدة لتوظيف مواهبهم فى خدمة عملائهم وتلبية احتياجاتهم ، وبإيجاز ، فقد اكتشف أن أولئك الموظفين بدءاً بنواب رؤساء تلك المتاجر ومروراً بكل الأقسام وعلى اختلاف مستوياتها ، كانوا يحظون بإدارة أفضل .

وذلك الاستنتاج لم يكن يمثل له ، وربما لا يمثل لك ، نوعاً من الاستبصار أو الإدراك المفاجئ ، بل كان نتيجة استدلال منطقى قائم على رؤية فى التفكير ، ومع ذلك فبمجرد أن توصل " براد " لذلك الاستنتاج ، فقد وثق فيه ثقة كبيرة ، حيث ساعده على رؤية الأمور بصورة أوضح ، ونتج عن ذلك أن ساعده ذلك الوضوح على اتخاذ كل قراراته التالية والتى كان من بينها ـ ولعلك تتذكر ـ قرار استخدامه لمعيار " عدد الموظفين الذين يشعرون بالانتماء لعملهم " كمعيار أساسى لقياس النجاح فى الشركة وتقدير التقدم الذى يحرزونه فى الحاضر والمستقبل .

القاعدة الثانية : الاختيار الحريص والواعى للأبطال

تتمثل القاعدة الثانية للقيادة العظيمة فى الاختيار الواعى والحريص للأبطال . وأنا هنا لا أعنى القدوة أو المثل الأعلى ، على الرغم من أن الكثير من القادة الجيدين قد يخبرونك صراحة بمن يكنون له الإعجاب والتقدير . إننى هنا أعنى الموظفين الذين يعجب القادة بأدائهم لدرجة أنهم يقررون الاحتفاء بهم . إذا أردت التنبؤ بمستقبل أى مجتمع من البشر ـ كفريق ، أو قبيلة ، أو شركة ، أو حتى دولة ـ فانظر إلى الأبطال وسط ذلك المجتمع . انظر إلى تلك المجموعة من البشر وإلى ما قرروا أن يحترموه ويوقروه .

وعلى سبيل المثال ، فإذا ما أردت التنبؤ بسلوك بنى جلدتى البريطانيين ، عليك بحضور ندوة عن التاريخ ، أو طالع كتابين من كتب التاريخ ، وستكتشف بسرعة أننا نحن البريطانيين نفخر بثلاثة أحداث تاريخية : تكليف اللواء الخفيف بالهجوم على الروس أثناء حرب القرم ، وإخلاء ميدان دانكرك ومعركة بريطانيا أثناء الحرب العالمية الثانية ، ومن وجهة النظر الظاهرية ، فليس ثمة شيء غريب فى ذلك ، فلكل دولة تقريباً أحداث أو وقائع تاريخية تختارها بعناية وتعلى من شأنها ربما لدرجة أسطورية : فالروس مثلاً يعلون من شأن

معركة ستالينجراد ، ويعلى الأمريكيون من شأن اجتياز واشنطن لسواحل ديلاور وأوماها ، ويعلى المسلمون من شأن تحرير صلاح الدين الأيوبى للقدس فى القرن الثانى عشر الميلادى .

ومع ذلك ، فإن التفكير في المعارك الثلاث التى يعلى البريطانيون من شأنها سيوضح شيئاً غريباً حقاً : فلم يكسب البريطانيون أياً من تلك المعارك . لقد خسرنا معركتين منها فى حين أن الثالثة ، وهى معركة بريطانيا يمكن تسميتها فى أفضل الحالات حالة تعادل فلا غالب ولا مغلوب .

وإن لم نكن قد فزنا بأى من تلك المعارك ، فلماذا إذن نعلى من شأنها ؟ والإجابة ببساطة أن تلك المعارك تمثل أفضل تمثيل ما نعتبره نحن البريطانيين موطن القوة لدينا : والمتمثل فى استعدادنا الدائم لمواصلة العزم على فعل شيء حتى ، وإن كنا فى موقع ضعف ، وذلك هو سبب توقيرنا وتبجيلنا لـ " ونستون تشرشل " عندما قال : " سنحاربهم على الشواطئ ... لن نستسلم أبداً . إننا نحن البريطانيين قد لا نفوز ، إلا أننا ـ وعلى الرغم من جميع الصعاب ـ لا نستسلم أبداً . إننا أكثر الأمم عناداً : إننا نحاول بكل ما أوتينا من قوة .

بل إن نشيدنا القومى " سودى يا بريطانيا " Rule , Britannia يوضح ذلك حيث يقول الكورس :

سودى يا بريطانيا ، سودى واحكمى الموج العتيد ،
البريطانيون لم ، ولن ، ولن يكونوا أبداً عبيد

ربما لا توحى عبارة " لن يكونوا أبداً عبيد " بالكثير من القوة الإيجابية ، إلا أنها تمثل لنا ـ نحن البريطانيين ـ أكبر مصدر قوة حيث نراها هنا فى قلب النشيد الوطنى ، وفى قلب الشخصية القومية البريطانية . وبالنسبة لنا نحن البريطانيين ، فإن ثبات العزيمة وبذل الجهد شيء ، والفوز شيء آخر تماماً .

وعلى النقيض من ذلك نرى الولايات المتحدة أكثر الأمم تنافسية ، وهى الأمة " التى لا يمثل لها الفوز كل شيء فقط ، بل إنهم لا يرون غير الفوز " على حد قول " فينس لومباردى " . وإن أردت دليلاً على ذلك ، فطالع صفحات الرياضة فى الصحف الأمريكية . فى حين أن صفحات الرياضة فى الصحف البريطانية تحفل بالعديد من قصص الكفاح والنضال ، والشجاعة ربما غير المحسوبة فى أرض الملعب ، إلا أن النتائج قد تجانب الفوز ، فإننا نجد فى مثيلتها الأمريكية أعداداً لا نهائية من الأرقام ، وأعمدة صحفية تلو أخرى لمن قاموا بتحطيم الأرقام القياسية ، والموسوعات الإحصائية الرياضية ، وإحراز الأهداف ، أو تسجيل النقاط ، أو النسب المئوية للفوز . وللحق فإنك إن لم تدقق النظر فى تلك الصفحات ، فقد تخدعك تلك الأرقام والنسب وتظن أنك تقرأ صفحة المال والأعمال فى الجريدة .

لماذا ذلك الاهتمام بالمعايير ، ومقاييس الإنجاز ؟ لأن التنافسيين بطبعهم يحبون المعايير والمقاييس . وهم يرون أن ما يمكنك قياسه يمكنك مقارنته بغيره ، وإذا أمكنك مقارنة أمر بغيره فإنه يمكنك الدخول فى منافسة ، وإذا كان باستطاعتك الدخول فى منافسة ، فسيكون بوسعك الفوز . إن موطن القوة الأساسى لدى الأمريكيين ليس المحاولة ، بل الفوز ـ انظر هؤلاء أبطالنا ، و هاهى نتائجهم تؤكد بطولتهم .

ويبلغ انبهار الأمريكيين وإعجابهم بالفائزين أنهم لا يكتفون بالاحتفاء بالفريق الفائز فى إحدى المباريات ، بل هناك دائماً لاعب فائز يتمثل فى أفضل لاعب فى المباراة . ويمكن تحديد ذلك اللاعب من خلال عدد النقاط أو الأهداف التى أحرزها ، أو الرميات الثلاثية التى سددها ، أو عدد المرات التى استطاع فيها الإفلات من الرقابة عليه ، أو عدد الياردات التى قطعها أثناء المباراة ، والوضع البطولى لذلك اللاعب لا يدانيه شيء .

وقد حاولت شبكتا تلفاز بريطانيتان اقتباس تلك الفكرة عن اللاعب الفائز أو أفضل لاعب فى المباراة وحاولت تطبيقها فى الساحة الرياضية البريطانية . لقد كان ذلك جهداً يحمدون عليه ، إلا أنهم لم يلحظوا أثناء تلك المحاولة أننا ـ كبريطانيين ـ لا نهتم كثيراً بقياس أو تحديد مستويات الأداء ذلك أن عقليتنا أقل تركيزاً على الفوز . ولم تسفر تلك المحاولات اليوم سوى عن همسة من معلق المباراة عقب انتهائها قائلاً : " وأفضل لاعب فى المباراة هو " ديفيد بيكهام " " .

ولماذا " بيكهام " هو أفضل لاعب ؟

" حسناً إننى أعتقد أنه بذل جهداً جباراً فى المباراة ، وقطع الملعب طولاً وعرضاً وكأنه مجذوب منطلق لا يلوى على شيء ، ألم يفعل ؟ إنه غارق فى عرقه وشعره غير مهندم ، وفوق كل ذلك ألا يستحق ذلك ؟ " .

عليك كقائد ـ وبغض النظر عن الاختلافات القومية ـ أن تتذكر دائماً أن اختيارك للاحتفاء بموظفين بأعينهم فى مؤسستك سيوضح المستقبل الذى تسير تلك المؤسسة تجاهه . إن اختيارك لموظف بعينه والاحتفاء العلنى به والثناء عليه أمام الجميع له وقع قوى على الباقين ، وله أثر إدارى هائل ، حيث سيعمل الاحتفاء بذلك الموظف والثناء عليه على تحفيزه وحثه على بذل المزيد ، وفى ذات الوقت سيترك أثراً قيادياً هائلاً إذا كان ذلك الثناء فى محله . إنك إن أخبرتنا تحديداً ماذا فعل ذلك الموظف ليستحق ذلك الاحتفاء ، وإذا أوضحت لنا من هم الذين قام ذلك الموظف بخدمتهم ، أو موضع القوة التى يحظى بها ، أو الإنجازات المحددة التى حققها ، أو الأفعال التى صدرت عنه ، فستوضح لنا الأمور بصورة أكبر . إنك فى هذه الحالة تشير إلى ذلك الموظف ، وتخبرنا أن ما صدر عنه من سلوكيات ، أو أحرزه من إنجازات هو الذى يبنى مستقبله الوظيفى الرائع على الرغم من أنه يفتقر لبعض الأمور الأخرى .

وبإيجاز ، فإن الأبطال الذين تختارهم داخل مؤسستك يوضحون مستقبل المؤسسة ومن فيها .

القاعدة الثالثة : الممارسة

والقاعدة الأخيرة التى يتبعها القادة هى : إنهم يمارسون ، إنهم يعودون أنفسهم على ممارسة الكلمات ، الصور ، أو القصص التى سيوظفونها لمساعدتنا على رؤية المستقبل بصورة أكثر وضوحاً .

هل تعتقد أن عبارة " دوج بين " : " من يعيشون على رواتب كبيرة " كانت وليدة اللحظة ؟ كلا بالطبع . أعتقد أنه قد مرن نفسه عليها ، وجرب عبارات مختلفة سواء فى رسائله الإلكترونية ، أو حجرة الاجتماعات ، أو المناقشات ، أو اللقاءات ، أو إلقاء العروض التقديمية ثم اختار بعد كل ذلك عبارة " من يعيشون على رواتب كبيرة " لأن تلك العبارة هى العبارة الأكثر تأثيراً على جمهوره .

والقادة الأكفاء لا يهدرون وقتهم فى محاولة لابتكار خطب جديدة ، أو أفضل من سابقتها ، بل يبحثون عن جمهور جديد وأكبر ليلقوا عليه ذات الخطبة بعد أن يتمرنوا عليها ويعملوا على تنقيحها .

وكان دكتور " مارتن لوثر كنج " أفضل مثال على ذلك . إن معظمنا يعرف من خطبته الجزء الذى قال فيه : " إن لدىّ حلماً " ويستطيع ترديده عن ظهر قلب ، إلا أن ما لا يعرفه معظمنا هو أن قادة الجمعية القومية لتحسين ظروف الملونين ومؤتمر القيادة المسيحية الجنوبى قد أقنعوه بإعداد خطبة جديدة تماماً ليلقيها أمام مسيرة المليونى مواطن طلباً للعمل والحرية . حيث قال له أولئك القادة إن ذلك التجمع هائل العدد وهى فرصة لا تتكرر كثيراً ، لذا فقد طلبوا منه إعداد خطبة جديدة تختلف عن تلك التى اعتاد إلقاءها ، فظل ساهراً حتى منتصف الليل لإعداد الخطبة الجديدة يكتب ثم يعيد الكتابة بادئاً تلك الخطبة الجديدة بتشبيه بلاغى ، حيث شبه دستور الولايات المتحدة بأنه إيصال أمانة (تعهد كتابى بسداد دين) كتبه الآباء المؤسسون

لأمريكا ، والآن حان وقت سداد ذلك الدين لمستحقيه من الأمريكيين من ذوى الأصول الأفريقية .

لقد كان ذلك التشبيه البلاغى تشبيها جيداً ، إلا أنه بعد ثمانى دقائق من بدء خطبته وجد أن ذلك التشبيه لا يحرك الجموع ولاحظ أنه بدأ يفقد انتباه جمهوره ؛ لأنه ليس من السهل فقدان جمهور مقداره مليونا إنسان ، فقد فعل ما كان سيفعله كل قائد كفء ؛ لقد تحرر من الخطبة التى أجبر على كتابتها وعاد مرة أخرى لكلماته وصوره التى طالما استخدمها أثناء لقاءاته العامة . لقد عاد دكتور " كينج " لتلك الصور لأنه يعلم أنها ستفى بالغرض فى هذا التجمع الحاشد ، تلك الصور التى ضمنها اقتباسات من خطبه وألقاها فى الخطبة التى يعرفها معظمنا ، بل يكاد يحفظونها عن ظهر قلب والتى قال فيها : " إن لدىّ حلماً . إننى أحلم أن يأتى اليوم الذى يحيا فيه أبنائى الأربعة فى بلد لا يحكم عليهم من خلال لون بشرتهم ، بل من خلال كفاءتهم الشخصية " . لقد أوفت تلك الكلمات بالغرض من قبل ، لذا فقد كان دكتور " كينج " على يقين من أن تلك الكلمات ستفى بالغرض فى ظهيرة ذلك اليوم الحار من صيف ١٩٦٣ .

وأنا هنا لا أوصيك بالكفاح حتى تتوصل لمقدرة دكتور " كينج " البلاغية ، فلقد كان دكتور " كينج " من القلائل الذين يتمتعون بمهارة الخطابة والبلاغة . ومع ذلك فإنك تستطيع التعلم من ذلك الدرس بأن تعود نفسك على التمرن على تقديم توصيفات دقيقة وواضحة للمستقبل والتمرن على تلك التوصيفات ، وكذلك التمرن على انتقاء العبارات والجمل بأن تتخلص من العبارات والجمل التى لا تترك أثراً جيداً ، وليس ثمة خطأ فى العودة لاستخدام العبارات التى أثبتت جدواها وقوتها فى تقديم الوضوح الذى ننشده كتابعين لك كقائد .

ورغم كل شيء ، فلا تشعر بالقلق لأنك تكرر أقوالك ، فربما كانت الساعة التى تبدأ عندها الشعور بالملل لما تقوله هى نفسها الساعة التى

تصل فيها إلى عقل جمهورك ، وتحررهم من الارتباك ، وتعطيهم الفرصة للمرة الأولى لرؤية مستقبلك ومستقبلهم الأفضل .

• • •

ليس من الضرورى أن يكون القادة الأكفاء عاطفيين ، وليس من الضرورى أن يتمتعوا بالجاذبية ، وليس من الضرورى أن يتمتعوا بالذكاء والمهارة ، وليس من الضرورى كذلك أن يتمتعوا بالقدرة على التواصل مع الجميع على اختلاف توجهاتهم ومستوياتهم . وليس من الضرورى كذلك أن يكون القادة الأكفاء خطباء مفوهين . ورغم ذلك فمن الضرورى ولابد أن يكون القائد الكفء واضحاً . وعليهم ألا ينسوا حقيقة أنه من بين جميع السمات العامة للبشر - كالحاجة للأمان ، والمجتمع ، والوضوح ، والسلطة ، والاحترام - فإن الحاجة للوضوح هى الأقدر على تحقيق الثقة ، وثبات العزيمة ، والمرونة والإبداعية إذا ما تم إشباع تلك الحاجة .

ولقد أوضح لنا - نحن الجماهير - من ينبغى أن نعمل على خدمته ، وأين يكمن موطن قوتنا الأساسى ، وأوضح لنا أى معيار للنجاح ينبغى أن نركز عليه ، وأى سلوكيات وأفعال ينبغى أن نقوم بتطبيقها اليوم ، وستكون مكافأتنا لك هى بذلنا للجهد حتى نحقق المستقبل الأفضل الذى تأمله .

الجزء ٢

الشىء الواحد الذى ينبغى أن تعرفه

النجاح الشخصى الدائم

الفصل ٥

نسبة العشرين بالمائة

بعد قضائى نصف ساعة على متن طائرة فى رحلة طويلة من أورلاندو إلى لوس أنجلوس ، ازدادت قناعتى بأن هناك من يراقبنى دائماً ، فوجهت وجهى تجاه حاسوبى المحمول ودرت بعينى فى أنحاء الطائرة إلى أن تأكدت ، نعم ، هناك من يراقبنى ، لقد كانت تلك السيدة التى تجلس على مقعد فى الجناح المقابل من الطائرة ، ولم تكن تحاول إخفاء مراقبتها لى ، وفى الواقع ، فقد كانت تنظر إلىّ نظرتنا لأحدهم عندما نريده أن يترك ما فى يده من عمل ويلتفت إلينا . إننى فى العادة لست من النوع الذى يميل للدردشة أثناء الرحلات الجوية ، إلا أننى أكون أقل رغبة فى الحديث عندما أكون قد انتهيت من إحدى محاضراتى ، وبما أننى كنت قد فرغت لتوى من إلقاء محاضرة لمدة ساعتين ولم أكن أعرف تلك السيدة التى تراقبنى ، فقد قررت أن أفعل كما تفعل السلحفاة ، فتقوقعت على نفسى وأخفضت رأسى ووجهت وجهى باتجاه حاسوبى المحمول وشرعت فى الكتابة بسرعة وجهد أكبر .

قالت تلك السيدة : " إننى من بين العشرين بالمائة " .

تظاهرت بعدم السمع ، فقد كان هدير محركات الطائرة العالى مبرراً كافياً لذلك ، لذا لم أر غضاضة فى ذلك التظاهر ، إلا أنها قالت مرة أخرى :

" إننى من بين العشرين بالمائة " .

قد أكون قليل الحديث ، إلا أننى لست وقحاً - أو لست وقحاً دائماً على الأقل - لذا فقد رفعت رأسى قائلاً :

" عفـواً ؟ " .

" إننى من بين العشرين بالمائة " .

" آه ، لقد سمعت ما قلته ، إلا أننى لست أدرى ماذا تقصدين " .

" لقد كنت من بين الحضور فى محاضرتك التى فرغت منها تواً " .

" آه "

" أتذكر ، لقد قلت أثناء تلك المحاضرة إنه طبقاً لأبحاث معهد جالوب ، فإن نسبة عشرين بالمائة فقط ممن خضعوا للبحث هم من أكدوا أن لديهم الفرصة لإخراج أفضل ما لديهم على أساس يومى فى حين أن نسبة الثمانين بالمائة الباقية يشعرون بأن طاقتهم وقدراتهم لا يتم توظيفها بأفضل صورة فى العمل على أساس يومى ، أتذكر أنك قلت كم هو مؤسف أن تشعر تلك النسبة الكبيرة من البشر بأنهم فى غير أماكنهم الصحيحة ، وكم هى خسارة وإهداراً للموارد البشرية " .

إننى أتذكر ذلك بالطبع ، فمنذ أن علمت بتلك الإحصائية منذ عامين أو ثلاثة ، لم أستطع أن أتوقف عن التفكير فيها . لقد ضمنتها الفصل الأول من كتابي Now Discover Your Strengths ، ومازالت تشغل بالى ، فمن أحد الأوجه فإنه من غير السار أن يشعر ذلك العدد الكبير من الناس بأنهم فى غير موضعهم ، ومن وجه آخر فيالها من

طاقة هائلة غير مستغلة يمكن لأى جهة أو شركة مبدعة الاستفادة منها .

وواصلت تلك السيدة قائلة : " لقد أردت فقط أن أعلمك أن نسبة العشرين بالمائة هذه موجودة ، لقد عملت فى شركتى الحالية على مدار العشرين عاماً الأخيرة ، ومازلت أشعر بحب شديد لما أقوم به حيث أستيقظ من النوم كل يوم وأنا أعلم أن ثمة فرصة جديدة لإخراج أفضل ما لدىّ والتعبير عنه ، إننى واحدة من نسبة العشرين بالمائة التى تشير إليها فى محاضراتك ، وأنا سعيدة لذلك " .

إذا كان لدى أحد القراء الأعزاء فكرة عن طبيعة عملى ، فسيدرك أن فرصة كتلك ليس من السهل إهدارها مهما كنت أشعر بالإرهاق أو التحفظ ، لقد كانت محدثتى ممثلاً لشريحة نادرة وذات أهمية كبيرة ومن الواضح أن لديها الرغبة فى الحديث عن الموضوع الذى أبحث فيه مع عدم وجود أية مشتتات أو ما يقطع الحديث لمدة أربع ساعات قادمة ، لذا ، أغلقت حاسوبى ، وأدرت مقعدى فى مواجهتها واعتدلت فى جلستى وسألتها : " ما هى بالضبط طبيعة عملك ؟ " .

"ديف" ، و"ميرتل" ، و"تيم"

" كيف تستدل على وجود النجاح الفردى الدائم ؟ "

إن نسبة العشرين بالمائة ممن يحبون عملهم ويبدعون فيه موجودة ، وكذلك فالثمانون بالمائة الأخرى موجودون ، والعشرون بالمائة هم أولئك الذين يحققون نجاحاً غير عادى على المستوى الشخصى بل ويحققون ذلك النجاح بصورة دائمة نتيجة لقدراتهم ، واجتهادهم ، ومثابرتهم ، واتصالاتهم ، وبعض الحظ بالطبع ، لقد اختار هؤلاء البشر فى مرحلة مبكرة من حياتهم العملية الإبحار عبر الصعاب و العراقيل التى تقدمها الحياة ، أو التخلص منها ، أو تجاوزها ، متقدمين خطوة تلو الأخرى فى سلسلة لانهائية من الخطوات على طريق التميز فى سبيل تحقيق

النجاح ، ومن الغريب أن هؤلاء البشر لا يشعرون بالإرهاق نتيجة تلك الجهود ، بل يبدو أنهم يصيرون فى أفضل حالاتهم كلما أحرزوا تقدماً فى الأداء الوظيفى ، إن إبداعيتهم ، ومرونتهم ، ونجاحهم يزداد كما لو كانوا يجدون طريقة لتحويل منغصات الحياة إلى دافع للنجاح والشعور بالإنجاز والرضا عن الذات .

ويرى نسبة الثمانين بالمائة المتبقية منا تلك المنغصات الحياتية على أنها أكثر من مخيفة حيث تشعر تلك النسبة بثبات أقل سواء على مستوى إنجازاتنا أو شعورنا بالرضا عما أنجزناه ، إننا نبدأ حياتنا العملية دون رؤية واضحة لطبيعة الإسهام الذى سنقوم بتقديمه . وعلى الرغم من أننا نصبح أكثر تركيزاً عندما نكتسب بعض معايير الحكم الصحيح على أنفسنا وتقييمها ، فإن القلائل منا ـ كما توضح بيانات مؤسسة " جالوب " ـ ينتهى بهم الحال إلى المكان الذى يمكنهم من خلاله إخراج أفضل ما لديهم من إسهامات ، وحتى عندما نحقق النجاح ، فإن معظمنا يعانى مما أصبح يعرف باسم متلازمة عدم تصديق النفس ، أو الشك والشعور بأننا لسنا ناجحين بالقدر الذى يرانا به الآخرون ، وأن نجاحنا قد يكون لسبب عارض ، ونتيجة لذلك ؛ فإننا قد لا نستطيع تكرار ذلك النجاح ثانية .

وبالنسبة لنا نحن الثمانين بالمائة لا تمثل لنا الحياة سوى " عزف منفرد على آلة الكمان قبل تعلم العزف " على حد وصف " صموئيل باتلر " .

وربما لهذا السبب ، يصبح الاقتراب ممن ينتمون لنسبة العشرين بالمائة أمراً غاية فى الأهمية بالنسبة لنا حيث قد تنتابنا مشاعر فجائية بالحسد أو الغبطة للنجاح الذى يحققونه ، وللهدوء الذى يتحلون به ، ولشعورهم بوجود سبيل أمامهم عليهم أن يسلكوه ، والأهم من كل شيء ، فإنهم قد يمثلون لنا القدوة أو مصدر الإلهام .

إننا نعلم أن الحياة لن تتغير حتى توافق متطلباتنا ، إلا أن نسبة العشرين بالمائة هؤلاء يوضحون لنا أنه ـ وعلى الرغم من ثبات ظروف

الحياة وعدم تغيرها ، بل ومحاولاتها الدائمة لإقصائنا عن طريقنا القويم - فإنه ما زالت هناك احتمالية لإيجاد طريقة أكثر إنتاجية ، تشعرنا بالقدرة على التوافق مع الحياة .

أنا لا أعلم عدد من ينتمون لنسبة العشرين بالمائة في حياة أى منكم ، إلا أننى شخصياً لدىّ ثلاثة منهم فى حياتى ، أو فلنقل لدىّ ثلاثة أود أن أعرفكم بهم ما دام سؤالنا هنا هو : " ما الشيء الواحد الذى يعرفه أولئك الثلاثة عن النجاحٍ الشخصى المستدام والذى قد نسيه الآخرون ، بل ربما لم يعرفوه أصلاً ؟ " .

" ديف "

تناولت الغداء منذ فترة مع " ديف " . والشكل العام لـ " ديف " لا يوحى بأى شيء مميز ، فملابسه عادية ، وشعره البنى مائل للصفرة بطوله وقصته العادية ، وضحكاته التى توحى بالارتباك عند الحديث عن التحديات التى تواجهه فى تربية ولديه ، والطريقة المتواضعة التى يستخدمها لوصف إنجازاته ، وكل ما يتعلق به يوحى بل ينطق بلسان وسط أمريكا .

كل ما كان مميزاً فى " ديف " هو دفاعه القوى عن فريق كرة القدم الأمريكى " جرين باى باكرز " حيث قال : " كان الفريق سيفوز بالمباراة لو لم يحرز فريق فلادليفيا ستاً وعشرين رمية فى الشوط الرابع ! لم يحرز أحد من قبل ستاً وعشرين رمية فى شوط واحد " ، حيث يؤكد ذلك الحماس للفريق انتماءه لوسط أمريكا من و " يسكونسين " ، أو " بيووكى " وهو ما تأكد لى بعد ذلك .

قاعدة الانطباعات الأولى لا تنطبق على حالة " ديف " بل قد تؤدى لنتائج عكسية ، فقد كان " ديف " من بين نسبة العشرين بالمائة ، وكان عمله مطمح الكثيرين منا ، إلا أن القلائل فقط هم من يحققون إنجازاً فيه . ويمكننا القول - عفواً - إن مجال عمله مليء

بحالات الفشل واليأس ، وعلى الرغم من ذلك فقد استطاع " ديف " تحقيق نجاح دائم ، وشعور بالرضا عما يعمل .

وعلى الرغم من عشقه لفريق " باكرز " فقد اختار " ديف " دراسة الدراما فى المدرسة الثانوية وليس الرياضة ، وهاهو اليوم يفسر سبب ذلك الاختيار ويوضح أنه كان جزءاً من استراتيجية منهجية جيدة الإعداد ، فيقول مبتسماً : " فى صفوف الرياضة كانت نسبة الأولاد للبنات كبيرة للغاية ، أما فى صفوف الدراما فكانت تلك النسبة ... " . إلا أنه أثناء مناقشة جدية أكثر عمقاً قد أقر بأن الأمر كان يتجاوز ذلك ، لقد كان مغرماً بالأفلام السينمائية ، واعتقد أن دراسته للدراما ستمنحه الفرصة لتحقيق حلمه بأن يصبح ممثلاً فى هوليوود ذات يوم بعد إكمال دراسته الثانوية والجامعية . وبعد ذلك ، حدث أن أدرك بعد مشاهدته ذات ظهيرة لفيلم " Raiders of Th Lost Ark " للمرة الألف أن للفيلم كاتباً .

ويقول بشأن ذلك : " بينما كنت أشاهد ذلك المشهد من الفيلم الذى يبحث فيه " إندى " عن صديقته وسط شوارع القاهرة حيث يظهر أمامه على حين غرة شخص شرير يحمل سيفاً كبيراً فى يده . ويقوم ذلك الشرير بتحريك السيف فى جميع الاتجاهات مبتسماً بصورة مستفزة كمن يتوق للقتال ، وكان مع " إندى " ذلك السوط ، أو إن شئت ذلك السوط الشهير . وعن تلك اللحظة يبدأ الجميع فى توقع حدوث معركة حامية ومثيرة بين ذلك السوط الخارق وبين ذلك السيف ، وبدلاً من أن يحدث ذلك اكتفى " إندى " بأن أخرج مسدسه ثم أطلق النار على الرجل ذى السيف ، لقد كان المشهد رائعاً وأعجب المشاهدين ، إلا أننا كنا مهيئين لمشاهدة معركة حامية ، وبدلاً من ذلك اكتفى " إندى " بإطلاق النار على الرجل . ولسبب أو لآخر طرأت على ذهنى فكرة أن أحدهم قام بكتابة ذلك المشهد . إذن فهناك كاتب ما فى مكان ما قد اكتشف كيف يلعب بمشاعر وتوقعات المشاهدين بأن يؤهلهم لتوقع مشاهدة شيء ثم يقدم شيئاً آخر تماماً ،

إننى لا أعرف كيف أن فكرة وجود كتّاب للأفلام لم تكن قد خطرت ببالى حتى حينها ، لكن ذلك هو ما حدث " .

ومن المثير للسخرية ، أن " ديف " قد اكتشف بعد ذلك أن ذلك المشهد بإطلاق النار لم يكن مكتوباً حيث كان المكتوب أن تقع معركة حامية بين السيف والسوط ، إلا أن " هاريسون فورد " النجم الذى كان يمثل دور " إندى " قد أصيب بمغص مفاجئ فى يوم تصوير ذلك المشهد مما جعل المخرج " ستيفن سبيلبرج " يعدل ذلك المشهد ليصبح أقصر حتى يعود السيد " فورد " إلى فراشه بأسرع ما يمكن .

إلا أنه منذ تلك اللحظة ، أدرك " ديف " أنه يريد أن يعمل كاتب سيناريو .

وبعد أن غادر " بيووكى " متوجهاً للجامعة فى " مينيسوتا " التحق بجامعة " ويسكونسين " قسم الدراما ثم بجامعة " كاليفورنيا " " بلوس أنجلوس " فى كلية الفنون السينمائية . ثم كوّن شراكة مع أحد الشركاء وقاما بتجميع المال اللازم لإنتاج أول فيلم من تأليفه الذى كان فيلماً عاطفياً تقع أحداثه فى مدينة " بوينس إيريس " واسمه " Apartment Zero " ، وعلى الرغم من عدم تحقيق الفيلم الكثير من الإيرادات ، إلا أن النقاد أشادوا به وسرعان ما تلقى عرضاً من شركة (يونيفرسال ستوديوز) لشراء فيلمه الثانى ، وهو فيلم Bad Influence الذى لقى رواجاً بين شباب الطبقة العليا ، ثم عرضت عليه الشركة مبلغاً كبيراً كافياً لتعويض خسائره من فيلمه الأول ، إلا أنه وكالمعتاد من تلك العروض بين الشركات السينمائية الكبرى والكتاب المبتدئين ، فقد اشترطت الشركة أن يعيد كتابة الفيلم حتى يصير فيلماً كوميدياً خفيفاً ، وهو الأمر الذى كان يعتبره " ديف " سخافة ، ويقول " ديف " عن ذلك : " إننى لست بالشخص المختص أو المهتم بكتابة الكوميديا الخفيفة . لقد كنت أرى نفسى فى الموضوعات الأكثر عمقاً مثل الشخصيات المصابة بالبارانويا ، أو الميالة للخيانة ، أو السيطرة ، أو نقيض تلك الشخصيات . لذا ،

وعلى الرغم من احتياجى الشديد للمال ، فقد قررت رفض ذلك العرض " .

إن رفض عرض تقدمه شركة سينمائية كبيرة فى مدينة السينما هوليوود ليس أمراً مشجعاً فى الحياة العملية لأى فنان ، لذا ، فقد كان من المتوقع عند تلك المرحلة بعد كتابة وإنتاج فيلم واحد صغير ورفض عرض شركة سينمائية كبيرة ، وتكاثر الديون عليه أن يهوى " ديف " إلى قاع النسيان والتجاهل المستقبلى الذى ينتظر معظم كتاب السيناريو المبتدئين .

إلا أن " ديف " لم يترد فى تلك الهاوية ، فقد عرض عليه المسئول فى الشركة السينمائية الذى سبق لـ " ديف " أن رفض عرضها بكتابة سيناريو كوميدى أن يعمل كاتب سيناريو حصرياً وبدوام كامل للشركة . (وإن كان ذلك يبدو أمراً مستبعداً فستكتشف عما قليل أنه حقيقى) ، والآن يجلس " ديف " فى مكتبه بالشركة بعد أن أثبت تميزاً ونجاحاً جعله من أكثر كتاب السيناريو نجاحاً وشهرة فى هوليوود .

وخلاصة ما حدث بعد ذلك : حقق فيلمه التالى " Her Death Becomes " بطولة " ميريل ستريب " و " بروس ويليز " نجاحاً جماهيرياً هائلاً .

وأعقب ذلك فيلمه حديقة الديناصورات " Jurassic park " والذى كان دون شك مضرب الأمثال الناجح ثم تلا ذلك فيلمه " Carlito's Way " بطولة " آل باتشينو " ثم الجزء الثانى من " حديقة الديناصورات " The Lost World " ثم فيلم " ، ثم فيلم " توم كروز (المهمة المستحيلة Mission Impossible) ثم الدراما النفسية (حجرة الرعب Panic Room) ثم فيلم الرجل العنكبوت Spider – man عام ٢٠٠٢ ، وأثناء كتابتى لهذه السطور علمت أنه قد انتهى من سيناريو فيلم " War of The Worlds " الذى تقرر أن يقوم " ستيفن سبيلبرج " بإخراجه .

ليس من الطبيعى أو المألوف أن يحقق كاتب مثل ذلك النجاح فى هوليوود حيث لا تباع إلا نسبة محددة من السيناريوهات ومن بين تلك النسبة من السيناريوهات لا يتحول منها إلى أفلام إلا نسبة محددة ومن بين تلك الأفلام لا يحقق إلا فيلم واحد إيرادات تتجاوز ٥٠ مليون دولار ، وعلى الرغم من كل تلك الحقائق ، فإن تحقيق نسبة ٣٥٪ من مجموع أفلام " ديف " البالغ سبعة عشر فيلماً إيرادات تجاوز ٥٠ مليون دولار ، وتحقيق نسبة ٢٤٪ منها إيرادات فاقت ١٠٠ مليون دولار يبدو ضربا من المستحيل .

وأروع ما فى " ديف " هو أنه على الرغم من ذلك النجاح الهائل مازال يشعر بحب الكتابة مثلما كان منذ عشرين عاماً مضت . وبمجرد أن يوصل ولديه للمدرسة ، لا يستطيع الانتظار حتى يصل لمكتبه ، فتراه يرفع صوت المسجل الذى يغنى إحدى أغنيات الروك أندرول ويضع السماعتين على أذنيه ، ويستغرق فى عالم شخوص الذين يقوم بكتابتهم . ويقول بشأن عمله : " إن كتابة المسودة الأولى للفيلم أفضل وقت أشعر فيه بالاستمتاع ، فلا أحد يقدم لى ملحوظاته بأن ذلك الجزء جيد ، وذاك غير جيد ، ولا أحد يتطفل على ما أقوم بكتابته . فى ذلك الوقت أعيش مع شخوص القصة ، حيث نتجاذب أطراف الحديث ، وإننى لا أتخيل شيئاً أكثر متعة من ذلك " .

وبالطبع ، فإن الصورة التى رسمتها لـ " ديف " ليست وردية هكذا دائماً حيث إننى لم أقدم فى تلك الصورة بعض منغصات العمل التى تقوده للجنون : مثل أولئك المسئولين الذين " يعتقدون أنهم يعرفون كل شىء " ، والاستديوهات التى تتراجع عن التزاماتها فى اللحظة الأخيرة ، أو أية أعباء شخصية يتحملها فى حياته ، إن تلك المنغصات ـ أياً كانت صورتها ـ جزء من حياته ، كما أنها جزء من حيواتنا جميعاً إلا أن ما يبهرنى فى " ديف " ، والسبب فى أننى أضعه فى أعلى مرتبة عندما أفكر فى النجاح الفردى المستدام ، ليس أن حياته لا ينقصها شيء ، بل لأنه استطاع إيجاد وسيلة يستطيع بها

الحفاظ على عاطفته ومشاعره وأدائه الراقى متوهجاً على الرغم من المنغصات الحياتية .

" ميرتل "

لقد نجحت " ميرتل بوتر " فى فعل ما فعله " ديف " على اختلاف مجال عملهما . فقد نشأت " ميرتل " فى لاس كروسيكى فى نيو ميكسيكو حيث قام والدها برهن المنزل للمرة الثانية حتى تستطيع ابنته الالتحاق بإحدى الكليات الخاصة فى جامعة شيكاغو حيث تخرجت " ميرتل " والتحقت بالعمل وبعد المحاولة ، وعدم الرغبة ، وترك وظيفة إدارية فى قسم المبيعات بشركة " بروكتر آن جامبل " عملت كمندوبة مبيعات فى شركة " ميرك " حيث تميزت فى عملها لدرجة أنها بعد عامين من عملها فى الشركة تم استدعاؤها للعمل فى المقرر الرئيسى للشركة حيث ركبت قطار النجاح السريع .

وعلى الرغم من سعادة " ميرتل " بالتقدم الذى أحرزته ، إلا أنها سرعان ما أدركت أن ثمة مجالين للنجاح السريع داخل " ميرك " ، المجال (أ) ـ كما أطلقت عليه " ميرتل " وليس إدارة الشركة ـ كان يمنحها خبرة كبيرة فى مجال التحديات التى تواجه تجارة الأدوية ، وقد يرتقى بها إلى رئاسة قسم المبيعات ، أو شغل منصب مدير إقليمى فيه . والمجال (ب) والذى يقدم مجموعة من الخبرات المتباينة مثل : أبحاث السوق ، وسياسة ـ تحديد الأسعار ، وتطوير العمل فى المؤسسة وتنميته ، وكل ذلك يؤدى ـ حال تعلمها تلك الخبرات وإجادتها لها ـ إلى شغلها منصباً إدارياً فى أحد الأقسام الرئيسية داخل الشركة .

وفى ذات اللحظة التى أدركت فيها " ميرتل " وجود فارق بين هذين المجالين ، أدركت أنها تريد أن تدخل المجال (ب) ، وعلى الرغم من أنها كانت ذات خبرة جيدة فى مجال المبيعات ، إلا أنها كانت تشعر بفضول تجاه أسئلة عالم الأعمال الأكثر عمومية مثل :

كيف يمكن تسويق ذلك العقار ؟ ما الميزة الطبيعية لذلك العقار والتى تعطينا ميزة وقوة فى تسويقه ؟ ما سياسة تحديد السعر المناسبة لمثل هذا العقار فى السوق ؟ وبما أن المجال (ب) كان المجال الذى يقدم الأجوبة عن تلك الأسئلة ، فقد قررت أن تلتحق بالمجال (ب) .

وعلى خلاف ما كانت " ميرتل " تفكر فيه ، كانت إدارة الشركة ترغب فى بقائها بالمجال (أ) حيث سرعان ما عرضوا عليها - نظراً لنجاحها المستمر - منصب المدير الإقليمى ، إلا أن " ميرتل " رفضت العرض .

وتقول " ميرتل " متذكرة ذلك : " لقد صدمهم رفضى للمنصب الجديد ، لقد كان ذلك المنصب غاية آمال الآلاف من العاملين فى الشركة ، وكان من المفترض أن الجميع يطمحون إليه ، حتى إن بعضهم انتظر لمدة خمسة عشر عاماً ليحصل عليه ، ولم يسبق أن رفض أحدهم ذلك المنصب ثم آتى أنا الشابة ذات الأصول الأفريقية ، والتى لم تتجاوز بعد العشرينات من عمرها لأرفض ذلك المنصب . أوضحت للإدارة مبررات رفضى لذلك المنصب معللة ذلك بأنى أريد تعلم ممارسة العمل من زاوية كلية لعلى أستطيع إدارة أحد الأقسام فى يوم من الأيام ، وأننى لا أعتقد أن منصب المدير الإقليمى - باقتصار الخبرة على مجال المبيعات - هو المنصب المناسب لى ، ولكن لا يبدو أن هناك من فهم وجهة نظرى ، وأعتقد أنهم اعتبرونى فتاة ساذجة ستعود لعقلها مع الوقت " .

لذا ؛ فقد واصلوا عرض المنصب ، وواصلت الرفض واستمر ذلك الوضع مدة عامين حتى أغروها على مضض ، وللوهلة الأولى بدا لهم أن ما قدموه لا يعتبر عرضاً مغرياً ، فقد طلبوا منها الانضمام لفريق من الشركة يقوم بالتنسيق مع فريق من شركة " آسترا " لإقامة مشروع مشترك بين الشركتين ، وما إن حدث ذلك حتى تم تكليف ذلك الفريق باختيار اسم عقار جديد وتحديد سعره وتسويقه . وكان ذلك العقار مخصصاً لعلاج الارتجاع الحمضى من المعدة ،

وللأسف فإن ذلك العقار كان يبيع بمعدلات ضعيفة لدرجة أن قررت إدارة (ميرك) ، و (آسترا) وضع توقيت نهائي : إما أن يحقق ذلك العقار حجماً معيناً من المبيعات بحلول ذلك التوقيت ، وإما أن تنفض تلك الشراكة بين الشركتين .

وتقول " ميرتل " متذكرة : " وعندئذ قاموا بوضعي فى القيادة . لقد كانت الأمور تسير بطيئة ، ولم يكن هناك من يتوقع أن تتحقق المبيعات المطلوبة بالتوقيت الموضوع . حتى أنا نفسى تساءلت إذا ما كانوا قد كلفوني بمسئولية قيادة ذلك المشروع حتى أفشل فى إنجازه ، وأتعلم الدرس من ورائه " .

وغنى عن القول إنها لم تفشل ، بل قامت بأداء خارق للعادة . لقد جعلت من العقار (بريلوسيك prilosec) الذى لم يكن أحد يسمع به وكان معدل بيعه لا يتجاوز عدة مئات من آلاف الدولارات فى العام ، منتجاً وصلت به لأعلى العقارات مبيعاً فى العالم ، وعندما قالت ذلك أثناء لقائى بها قمت فوراً بتدوينه فى مفكرتى ، ولم أفطن إلى ما قالته إلا بعد بضع ثوان حيث قلت لها :

" عفواً ، هل قلت تواً إن عقار (بريلوسك prilosec) العقار الأعلى مبيعا فى العالم ؟ " .

" نعم " .

" ما هو تحديداً حجم مبيعات ذلك العقار سنوياً " .

" حوالى أربعة مليارات دولار سنوياً " .

عفواً ـ حتى أفهم دون لبس ـ أقلت إنك جعلت من العقار الذى لم تكن مبيعاته تتجاوز بضع مئات من الآلاف منتجاً وصلت بحجم مبيعاته إلى أربعة مليارات دولار سنوياً ؟ " .

" نعم ."

وبذلك فقد كان السؤال الطبيعى : ماذا فعلت ؟ " .

ربما يمكن تأليف كتاب كامل لتوضيح تفاصيل ما فعلته " ميرتل " وفريقها ، إلا أن ما فعلوه ـ شأن كل العباقرة ـ كان شيئاً غاية فى

البساطة ، فنقد بدأت حملتها الترويجية بالتحدث مع العملاء - والذين هم الأطباء فى هذه الحالة ، لقد كان الأطباء يحجمون عن وصف ذلك العقار لمرضاهم لسبب ما ، وكانت " ميرتل " تريد معرفة ذلك السبب .

ولقد بدا من الواضح أن الأطباء لا يعتقدون بوجود حاجة لذلك العقار ، لقد كانوا يعرفون أن العقار مخصص لعلاج أعراض مرض الارتجاع الحمضى ، إلا أنهم كانوا لا يرون له ضرورة بالنسبة لمعظم المرضى . بدلاً من ذلك ، فقد كانوا يصفون لمرضاهم مجموعة عقاقير تسمى مضادات H2 مثل (بيبسيد Pepcid ، وزانتاك Zantac ، وتاجامت Tagamet) ، ولم يكونوا يصفون (بريلوسك Prilosec) إلا للمرضى الذين لا يستجيبون لتلك المجموعة من العقاقير ، وما أقل هؤلاء المرضى .

لذا ، فقد توجهت " ميرتل " بفريقها لملفات هيئة التصريح بالأدوية الجديدة ، وبعد أن جاسوا خلال غابات البيانات الإكلينيكية التجريبية توصلوا إلى حقيقتين بخصوص عقار (بريلوسك Prilosec : أولاهما ، أنه في حين تعمل عقارات (بيبسيد ، وزانتك ، وتاجامنت) على تخفيف حدة أعراض المرض ، فإن عقار (بريلوسك Prilosec) يعمل على علاج الحالة وبالتالى يتخلص المريض من الأعراض المصاحبة للمرض ، وثانيتهما أن هناك نوعية معينة من المرضى يعانون من مجموعة محددة من الأعراض لا يستجيبون فى كل الحالات للعقاقير الأخرى ، وذلك سيؤدى حتما لوصف (بريلوسك Prilosec) لهؤلاء المرضى سواء بعد ستة أشهر أو ثمانية عشر شهراً .

وبعد اكتشاف تلك الحقائق عاودت " ميرتل " اللقاء بالأطباء وبادرتهم بالسؤال : " إذا أوضحت لكم أن نوعية معينة من المرضى لن يستجيبوا أبداً للعقاقير الأخرى ، ولن يتخلصوا من الأعراض المصاحبة

للمرض إلا بتعاطى (بريلوسك Prilosec) ، فهل ستقومون بوصفه لمرضاكم فوراً بدلاً من اللجوء إليه كملاذ أخير ؟ " .

فقال الأطباء إنهم سيفعلون ، وهكذا فقد أعادت " ميرتل " ترتيب جميع الأدوات التسويقية ، وقامت بتدريب مندوبى المبيعات على التأكيد على هاتين النقطتين ، وهما أن (بريلوسك Prilosec) وحده من شأنه أن يجعل المريض يتخلص تماماً من الأعراض المصاحبة للحالة ، وأن هناك فئة معينة من المرضى ينبغى أن يكون (بريلوسك Prilosec) أول عقار يوصف لهم ، وليس ملاذهم الأخير .

وبعد ذلك بعدة أشهر حدثت طفرة فى المبيعات ، حيث حقق العقار أكثر من المبيعات المحددة له وقبل الوقت المحدد له بثلاثة أشهر ، وقررت شركتا " ميرك " ، و " آسترا " تكوين شركة مستقلة لتسويق هذا العقار واستحقت " ميرتل " بفضل تلك الجهود جائزة رئيس مجلس إدارة شركة " ميرك " عن جدارة واستحقاق .

ربما بدا ما قامت به " ميرتل " من جهود أمراً عادياً ، لذا فلعلك تتساءل : " لماذا لم يفكر أحد فى ذلك من قبل ؟ ولكن - وكما قلت سابقا - فإن معظم ما يبدو بصورة رائعة الآن يبدو عادياً وواضحاً فقط بعد أن يحدث ، المهم فى الأمر أن نتمتع بموهبة رؤية ما هو واضح والعمل على إنجاحه قبل الآخرين .

ومما لا شك فيه أن " ميرتل " تتمتع بتلك الموهبة ، ولقد ظلت توظف تلك الموهبة فى شركة " ميرك " (حتى حققت نتائج رائعة . وبعد ذلك قامت بتوظيف هذه الموهبة لمدة عامين فى شركة (بريستول - مايرز سكويب) إلى أن طلبت منها شركة التكنولوجيا الحيوية العملاقة " جينيتك " العمل لديها فى منصب رئيس العمليات فى الشركة حتى صارت رئيسة الشركة الآن . وحتى الآن ، ما زالت " ميرتل " بنفس الحماس ، وحب التجديد فى العمل ، وتتمتع بذات الرؤية الاستشرافية ، وبمعدل نمو يبلغ عشرين بالمائة سنوياً على مدار السنوات الأربع الماضية وهو نجاح هائل ومستمر .

تيم

ويأتى " تيم تاسوبولوس " ليمثل الضلع الأخير فى مثلث العشرين بالمائة الأفضل ممن أقوم بتقديمهم ، ولقد ذهب " تيم " أثناء الصيف بينما كان مازال فى المدرسة الثانوية ليبحث عن عمل فى المتاجر القريبة ، وبعد أن تقدم للعمل فى متجرين لتجارة التجزئة ذهب لأحد المطاعم واشترى شطيرة من منتجات شركة " تشيك فيل إيه " للغداء . وحدث أن تجاذب أطراف الحديث مع صاحب المطعم الذى ما لبث أن قام بتوظيفه ، لم يكن " تيم " من أولئك الذين يطلق عليهم محبو الطعام إلا أنهم على الرغم من ذلك لا يتخيلون العمل فى أى مكان سوى المطاعم ، ومع ذلك فإنه ـ وكما يقول بنفسه : " لقد اجتهدت فى العمل ، وكنت أحب تقديم الطعام للزبائن ، لذا فإننى أعتقد أننى تميزت فى العمل أثناء هذين الشهرين اللذين عملتهما هناك " .

ومن المؤكد أن " تيم " كان قد استوعب تفاصيل العمل ؛ لأن رئيسه الجديد كان معجباً به ووجد أنه من المهارة بحيث اتصل بصاحب ومؤسس شركة " تشيك فيل إيه " السيد " تروت كاثى " قائلاً : إن لقاءه بذلك الموظف الجديد يستحق الوقت الذى سيقضيه معه ، ومن الواضح أنه كان يستحق ؛ لأنه ومنذ ذلك اللقاء صار " تروت " مهتما اهتماماً شخصياً بنجاح " تيم " حيث دعاه لحضور الاجتماعات السنوية للشركة على أنه ضيف جامعى مميز ، واصطحبه معه أثناء افتتاح الفروع الجديدة فى كل أنحاء البلاد ، ومنحه فترات تدريب فى فترة الإجازة أثناء دراسته الجامعية وكان يتحرى تكليفه بمهام ذات قيمة وأهمية . والأهم من ذلك كله أن " تروت " قد أعرب عن ثقته فى أن " تيم " يتمتع بالموهبة والشخصية اللازمتين لأن يكون رئيس العاملين فى شركته والذى بوسعه قيادة الشركة للمستقبل .

لقد كانت تلك الثقة أمراً قوى الأثر للغاية لفتى مازال بالجامعة . وكان " تيم " ممتناً لتلك الثقة ، وكان يشعر بالألفة والمودة داخل المناخ الثقافى المفتوح لشركة " تشيك فيل إيه " إلا أنه لم يتخذ قراراً

نهائياً بشأن العمل فى الشركة بصورة دائمة لعدم استقراره بعد على المجال الذى ينبغى أن يركز عليه جهوده ، فقد كان حبه الكبير للسياسة يحول بينه وبين مثل ذلك القرار بالعمل الدائم فى الشركة . وكان يدرس العلوم السياسية فى الجامعة وكان مبهوراً بذلك العلم لدرجة أنه لم يجد لديه القدرة على قبول إغراء ذلك العرض . ولذا فقد قرر أن يلجأ لحل وسط بأن يتوجه لجامعة " جورج تاون " لإكمال دراسته العليا فى إدارة الأعمال ، حيث كانت الدراسات العليا فى مجال الإدارة ستلبى احتياجاته فى مجال إدارة الأعمال ، وكانت جامعة " جورج تاون " بموقعها فى قلب واشنطن تلبى احتياجاته فى مجال السياسة كعاصمة للولايات المتحدة .

وفى " جورج تاون " ، وعلى بعد ميل من موقع الإدارة الأمريكية ، توصل لاكتشاف . عندما كان أصدقاؤه ـ مثل شريكه فى الغرفة " جورج ستيفانوبولس " ـ يقصون عليه ما يفعلون أثناء فترة إجازتهم مع أعضاء البرلمان ومجموعات الضغط السياسى ، والجماعات السياسية المختلفة لم ير " تيم " فى كل ذلك شيئاً مثيراً . ليس شيئاً مملاً ، بل شيء لا يبعث على إثارة الإبداع وهو الأمر الذى لم يكن يرى له تفسيراً فى البداية . لقد كان أصدقاؤه فى قلب الأحداث ، يشاركون فى أمور على قدر كبير من الأهمية ، ويقيمون علاقات مع بعض أقوى الشخصيات فى الولايات المتحدة ، فكيف لا يثيره كل ذلك ؟

ولم يدرك " تيم " مكمن المشكلة إلا بعد أن استمع لأصدقائه ولما يثيرهم ويحركهم ، وقارن تلك المثيرات بما يثير حماسه ويحرك ملكاته ، وهاهو اليوم يصف حاله آنذاك : " لقد كنت أريد أن أكون مؤثراً على الآخرين وكنت أريد أن أرى ذلك التأثير فوراً لحظة حدوثه . لقد كنت أريد مردوداً فورياً لما أقوم به وقد يحدث أثراً فى حياة أحدهم ؛ أما العمل من وراء الستار فى مجال السياسة ، فعلى الرغم من أنه يتضمن الكثير من التواصل مع الآخرين ، إلا أنك لا تؤثر بعملك فى ذلك المجال على البشر بل تؤثر على السياسة ، بل والأسوأ

من ذلك أن ذلك التأثير غير محبوب من البشر وذلك مالا أستطيع تحمله " .

لذا ، فبعد أن تخرج وكان أول دفعته ، غادر الجو المثالى لجامعة " جورج تاون " ، وعاد أدراجه إلى أطلانطا بولاية جورجيا حيث الغموض الذى يكتنف جو العمل فى شركة " تشيك فيل إيه " ، ومنذ ست سنوات تمت ترقيته إلى نائب أول رئيس العمليات على مستوى فروع الشركة البالغة ألفاً ومائتى فرع بعد إحرازه تقدما وظيفياً سريعاً من مدير منطقة ـ وهو المنصب الذى يطلق عليه العاملون فى " تشيك فيل إيه " اسم " مستشار أعمال " ـ إلى مسئول إقليمى ، إلى نائب الرئيس لشئون الأفرع . وفى منصبه الأخير كنائب أول لرئيس العمليات تنوعت المهام الموكلة إليه بين التدريب لتوجيه وتحفيز مديرى العمليات الإقليميين ، مروراً بخدمات العمليات ، والمشتريات والتوزيع ، وصولاً إلى الموارد البشرية والتدريب والتطور .

وقد حققت شركة (تشيك فيل إيه) نمواً كبيراً (حيث بلغت نسبة الزيادة فى عدد الفروع ٥٠٪ خلال السنوات الست الماضية) بالإضافة للوضع القوى الذى حققته الشركة فى مجالها (عندما حصل " تيم " على منصب مساعد أول رئيس العمليات ، كانت مجلة (كويك سرفيس رستورانت) تصنف الشركة على أنها الشركة رقم ثلاث وعشرين على قائمة أكثر الشركات شعبية فى أمريكا إلى أن وصلت للشركة رقم واحد خلال السنوات الثلاث الماضية) . بعد كل ذلك ازداد الطلب على " تيم " فى سوق كبار التنفيذيين ، إلا أن سماسرة اصطياد كبار التنفيذيين الناجحين للعمل فى بعض الشركات لم يكونوا يلقون من " تيم " عند محاولتهم إقناعه لترك الشركة والعمل بشركة يعرضونها عليه إلا قوله : " كيف لى أن أجد وضعاً أفضل مما أنا فيه الآن ، إننى هنا فى " تشيك فيل إيه " أعمل فى شركة تؤمن بقدراتى ، وتحثنى على إخراج أفضل ما لدىّ كل يوم ، وتجعلنى على

اتصال مباشر بأناس رائعين يتوقعون منى مساعدتهم وتدريبهم كل يوم ، إننى محظوظ بكل معنى الكلمة " .

• • •

ما الأمر إذن مع " تيم و " ميرتل " و " ديف " ؟ أو إن شئت فما خطب أولئك العشرينيين (نسبة العشرين بالمائة) إن لم تكن تعرف هؤلاء الثلاثة ؟ لماذا استطاعوا تحقيق ذلك النجاح المستدام ؟ وكيف لا يزالون يشعرون بالسعادة فى عملهم ؟ وربما لا تكون كلمة " السعادة " هى الكلمة المناسبة ، فما يشعرون به يتجاوز الشعور بالسعادة . وكيف أنهم لا يزالون يشعرون " بالنشاط الشديد ، وبالإنجاز " ؟ وربما كان " التركيز والرغبة فى المعرفة " هو أفضل وصف لما يشعرون به ، أو إن شئت يمكن القول إنهم يشعرون " بثبات العزيمة ، وفى نفس الوقت يشعرون بالحب لما يقومون به " . وأياً كان التعبير الذى تستخدمه لوصف تلك الفئة ، فمؤكد أنك تعلم ما أقصد قوله لك ، إن كنت تعرف واحداً منهم ، إن أولئك العشرينيين ممتازون كلاً فى مجاله ، وعلى الرغم من ذلك فإنهم ليسوا من النوع الساكن ، بل تراهم دائمى النشاط والحركة . وهم قد يشعرون بالفخر لما قاموا بأدائه والثناء الذى نالوه على ذلك ، إلا أن ذلك الفخر والشعور بالرضا لا يدوم طويلاً حيث سرعان ما يضعون نصب أعينهم مهمة أو تحدياً جديداً ويبدأون التعامل معه ثم يبحثون عن مهمة جديدة وهكذا .

وأفضل تشبيه لأولئك العشرينيين يتمثل فيما قاله " بوتش " لـ " ساندنينس " ـ عندما اكتشف أن كل من يعرف سيرتهم يحاول أن يحذو حذوهم : " من هؤلاء الناس ؟ " أو لنقل تحديداً ـ حتى نوضح ما نحن بصدده : " كيف نصبح نحن من هؤلاء الناس ؟ " .

لقد اكتشفت من خلال ما قمت بإجرائه من بحوث أن الفارق بيننا وبين هؤلاء العشرينيين يكمن فى الأمور التى قرروا ألا يفعلوها وليس

فى الأمور التى قرروا أن يفعلوها . من المعلوم لنا جميعاً أن الوقت مورد ثابت ومحدود ، فليس بوسعنا أن نقلل سرعة أو وتيرة الزمن ، ولا أن نزيد من سرعته ، وكذلك لا نستطيع تخزينه ، أو شراءه ، وعندما يتعامل العشرينيون مع مورد بتلك الندرة والمحدودية ، فإنهم يعالجون الأمر معالجة صارمة حيث يرفضون التورط فى الأنشطة التى يعلمون من داخلهم أنهم لا يشعرون بالمتعة فى أدائها مهما كان إغراء العروض التى تقدم لهم . وهكذا ، فقد رفض " تيم " كتابة الكوميديا الخفيفة ، ورفضت " ميرتل " كل عروض العمل المغرية ، وقرر " تيم " أن السياسة لن تحقق له الإشباع النفسى والشعور بالإنجاز بعد أن أمعن التفكير فى ظروفه .

لقد أدرك الثلاثة إما على مستوى الوعى أو اللاوعى أن الشيء الوحيد الذى ينبغى علينا جميعاً معرفته عندما يتعلق الأمر بتحقيق النجاح الشخصى المستدام هو :

اكتشف مالا تحب فعله وتوقف عنه

إن مواطن القوة لديك ـ سواء كانت حبك لحل المشاكل ، أو قدرتك على استشراف المستقبل ، أو شجاعتك الناتجة عن ثقتك بنفسك ، أو حبك للخير وإيثارك للآخرين ، أو عقليتك التحليلية ـ هى تلك التى تمثل رغباتك الغريزية ، وبذلك فإنك لن تستطيع كبح مواطن القوة هذه وستجدها متوقدة دائماً ، وإننى بقولى ذلك أريد التأكيد على أن مواطن قوتك بمثابة ممارسات تزيد من قوتك وليست مجرد أنشطة تتمتع فيها بموهبة فطرية ، حيث تشعر بالقوة ، والثقة ، وأنك على حق ، أو إن شئت الدقة تشعر بأن ثمة تحدياً أمامك عند توظيفك لمواطن القوة تلك ، وبذلك فإنها تدعمك وتقويك . إنك إن أطلقت لتلك القوة العنان ، فسوف ـ بل لابد أن ـ تعبر عن نفسها .

ومن المؤسف أن ما يجعل تحقيق النجاح المستدام هدفاً صعب المنال أننا قلما نطلق العنان لمواطن قوتنا ، إنك إن قمت بتوظيف تلك القوة منجزاً بعض النجاح ، غالباً ما ستجد العروض تنهال عليك من الآخرين ـ وعن حسن نية ودون إدراك لمواطن القوة لديك ـ للقيام ببعض الأدوار الجديدة ، أو تجدهم يقدمون لك فرصاً أو تكليفات جديدة . وربما عملت بعض تلك الأدوار والعروض على استحضار مواطن قوتك ، إلا أن غالبيتها لا تفعل ، وسر تحقيق النجاح الشخصى المستدام يكمن فى معرفة أى الأدوار والعروض يوظف مواطن قوتك أفضل توظيف وأيها لا يفعل ذلك بالإضافة إلى التحلى بالقدرة على ترويض النفس والشجاعة حتى ترفض العروض التى لا تساعد على توظيف تلك القوة .

ومن الطبيعى إذا كانت مواطن قوتك هى تلك الأنشطة والأفعال التى تعمل على تقويتك أن تكون مواطن ضعفك نقيض ذلك ؛ أى تلك الأنشطة والممارسات التى تعمل على إضعافك . والأمر المربك أنك قد تحقق بعض النجاح بتوظيف تلك الأنشطة التى تعمل على إضعافك ـ فقد كانت " ميرتل " مندوبة مبيعات ذات كفاءة مع أنها لم تحب هذا المجال ـ إلا أن تلك الأنشطة ، وعلى الرغم من النجاح النسبى الذى قد يحققه المرء من خلالها ، إلا أنها تجعلك تشعر بالإنهاك ، والإجهاد ، والإحباط ، أو بالملل . عليك إذن التعرف التام والدقيق على مواطن ضعفك والعمل على التخلص النهائى منها حتى تستطيع تحقيق النجاح الشخصى الدائم فى حياتك . والنجاح من ذلك المنظور إذن يعنى القدرة على التخلص من بعض الأمور وتنقيحها أكثر من القدرة على التراكم ، وصارت الصورة الرمزية للنجاح تتمثل فى القدرة على النحت والتشكيل وليس القدرة على البناء بمعنى أن النجاح ليس نتيجة لمزيد من الأشياء المكتسبة ، بل نتيجة القدرة على الحذف المنهجى .

وحتى تستحضر الصورة الذهنية للقدرة على الحذف المنهجى ، توقف عن القراءة للحظة ، وحاول تذكر حدث عانيت أثناءه ، وليس من الضرورى أن يكون ذلك الحدث حدثاً جللاً كقصور نتج عنه تهديد مستقبلك الوظيفى ، بل مجرد حدث جعل الأمور لا تسير كما ترغب والآن ، اجلس معتدلاً ومسترخياً وفكر فى ذلك الحدث ، تمعن فى ذلك الحدث فى ذهنك بأكبر قدر ممكن من التفاصيل الواضحة . قم بتحديد أى وجه من أوجه ذلك الحدث كان يمكنك السيطرة عليه . ما الذى لم تفعله حينها وترى الآن أنه كان ينبغى عمله ؟ ما الأخطاء التى ارتكبتها حينها والتى لن تقع فيها إذا ما تكرر ذلك الحدث ؟ هل ارتكبت تلك الأخطاء من قبل ؟ هل ترى أن ذلك نمط سائد ؟

وإن كان نمطاً سائداً ، فلماذا تعانى دائماً فى تلك النوعية من المواقف ؟ هل تعوزك موهبة إدراك ما ينبغى عليك إدراكه ؟ أو هل تتحلى بتلك الموهبة إلا أنك تعانى فتور الهمة فى مثل تلك النوعية من المواقف ؟ هل تشعرك تلك المواقف بالملل ، أو الإحباط ، أو تستنزف طاقتك ؟ هل تجعلك تلك المواقف فى النهاية تشعر بالخواء ؟

إننى لا أعرف بالطبع ما تفكر فيه الآن ، إلا أننى أؤكد أن نجاحك المستدام يعتمد على قدرتك على التفكير ، بل إمعان التفكير فى حدث ما مثل الذى تفكر فيه الآن ، وأن تستخلص من تلك الأحداث الأمور التى تضعفك ، وبالتالى تستأصلها من حياتك بأقصى ما تستطيع من قدرة على ذلك . وكلما ازدادت كفاءتك فى استئصالها ، ازداد حجم نجاحك ، إنك بتحررك من المنغصات التى تسببها لك الأمور التى تضعفك ستصبح أكثر قدرة على إطلاق العنان لكامل قواك .

وربما بدت نصيحة " اكتشف ما لا تحب فعله وتوقف عنه " للوهلة الأولى نصيحة سطحية وغير كاملة ، وماذا بشأن سداد المستحقات عليك ، أو زيادة خبراتك من خلال الالتزام بتعهدات جديدة وأكثر صعوبة ، أو تحقيق التوازن فى حياتك من خلال وجود بعض الأمور التى تحبها وتلك التى لا تحبها ؟ كما أن النأى عن الأمور

التى لا نحبها شيء رائع بلا شك ، ولكن من منا يتمتع بمثل تلك الرفاهية ؟ مما لاشك فيه أنك تعانى فى عملك من بعض المنغصات التى تشعرك بالملل والإحباط ومن المؤكد أن تلك المنغصات لن تتلاشى فى يوم من الأيام .

إن كل تلك الأسئلة منطقية وفى محلها ، ويلزمنا حتى نجيب عنها وفى ذات الوقت حتى نوضح قوة الشيء الواحد علينا أن نعود لبداية الرحلة ونعيد قراءة كل ما شرحناه وكان من المفترض التفكير فيه قبل أن نخلص إلى أن فكر " اكتشف مالا تحب فعله ، وتوقف عنه " هو الأكثر عملية ووضوحاً وإقناعاً .

المتبارون الثلاثة

" ما التفسيرات التى تبدو مثل الشيء الواحد ، إلا أنها فى الواقع لا تمثله حقاً ؟ "

فلنبدأ حديثنا بتوضيح التفسيرات الأكثر تشتيتاً للذهن .

من الواضح أن النجاح الدائم لا يحده التصنيف على أساس العمر أو الجنس أو العرق أو الدين .

وربما كان للتعليم دور فى تحقيق النجاح الدائم إلا أن التعليم وحده ليس بكاف . من منا لا يعرف أناساً ذوى تعليم راق ، إلا أنهم لم يستطيعوا تحقيق النجاح ، ولا الشعور بالرضا فى الحياة .

بالطبع ، فإن العمل الجاد ليس هو السبب فى تحقيق النجاح الدائم ، إن العشرينيين يجدّون فى عملهم بالطبع ، إلا أن ذلك شأن عدد هائل من الآخرين الذين يكدحون إلا أنهم لا يلقون مقابل ذلك الكدح فى صورة نجاح أو شعور بالرضا ، إذن ، فالعمل الجاد ـ وعلى الرغم من أهميته بل ضرورته لتحقيق النجاح الدائم ـ وحده ليس بكاف .

وماذا عن المجازفة ؟ لقد جازف " ديف " بالتأكيد مجازفة كبيرة حينما دخل مدينة " هوليوود " غير مستند إلى المال أو الاتصالات ، وجازف كذلك عندما رفض عرض شركة " يونيفرسال " بشراء قصته الثانية بشرط إعادة كتابتها في قالب كوميدى ، وقد جازفت " ميرتل " أيضاً برفضها كل الترقيات التى عرضت عليها ، وماذا عن " تيم " ؟ لا يبدو أن ثمة مجازفة فى حالة " تيم " ، بل إن البعض قد يؤكد أنه باختيار العمل فى شركة (تشيك فيل إيه) قد لجأ للخيار الأكثر أماناً ، إذن ، فالمجازفة ليس بإجابة عن سؤال كيفية تحقيق النجاح الدائم .

ربما قد يقلقك أن الشخصيات العشرينية الثلاث التى قدمتها لا تمثل كل البشر ، وإننى باستشهادى بهم قد اقترفت خطيئة التعميم من خلال حالات فردية ، وإن كان ذلك هو حالك ، فاعلم إذن أن المجازفة واحد من أكثر المعايير استخداماً والموثوق فيها لقياس السمات الشخصية . وأن ثمة رأياً عاماً سائداً ومتنامياً اليوم فى الأوساط العلمية يؤكد أن سمات أى شخصية يمكن إيجازها فى خمس سمات يطلق عليها الخمس الكبار . ومن بين تلك السمات الخمس الكبار هناك سمتان إذا ما تم مزجهما معاً فإنهما تكونان أرضية جيدة لتحمل المجازفة ، وأولى هاتين السمتين هى الاستعداد الذاتى للانفتاح على الخبرة . والذى يحدد مدى الفضول وحب تجربة ما هو جديد ومتنوع . وثانية هاتين السمتين هى الانفتاح على البيئة المحيطة . وعلى الرغم من مئات الدراسات التى أجريت لدراسة الدور الذى تلعبه هاتان السمتان فى تحسن الأداء ، فلم يثبت وجود علاقة يمكن الوثوق بها بين هاتين السمتين وبين النجاح الدائم .

والسمة الأولى من بين السمات الثلاث المتبقية هى العصبية ، أو مدى اتسام الشخصية بالحدة وسرعة الانفعال ، والثانية هى التوافقية أو مدى القدرة على التوافق أو التأقلم مع البيئة المحيطة ، والثالثة الوعى أو مدى التنظيم و المنهجية اللذان تتجلى بهما الشخصية .

وقد تتساءل : ما شأن تلك الخصائص الثلاث ؟ ، وينبغى أن نوضح أنه حتى الآن لم يتضح بصورة مؤكدة وجود علاقة يمكن الوثوق بها بين أى من تلك الخصائص وتحقيق النجاح الدائم ، إلا أن ذلك لا يعنى أن تلك النتائج قد اكتشفت كل ما يمكن اكتشافه بشأن الدور الذى تلعبه الشخصية فى تحقيق النجاح الدائم ، ربما تحلى التنفيذيون - وأؤكد " ربما " لأن النتائج التى تم التوصل إليها ليست شاملة - بقدر من الانفتاحية على الآخرين وعلى البيئة أكثر من المعدل المتوسط ، وكذلك ربما كان العلماء التطبيقيون أكثر منهجية وتنظيماً من زملائهم فى العلوم النظرية . وقد يكون الفنانون بوجه عام أكثر انفتاحاً وتقبلاً للخبرات الجديدة أكثر من المحاسبين بوجه عام . وعلى الرغم من تلك النتائج المبدئية ، إلا أنها تشير فقط إلى احتمالية التحاق الفرد بنوعية معينة من المهن ، ولكنها لا تضمن إحراز ذلك الشخص للنجاح الدائم فى تلك المهن ، وبناءً على ما سبق ، فمن الإنصاف القول بأن التفسير القائل إن " كل العشرينيين يشتركون فى نفس السمات الشخصية " تفسير مشتت تعوزه الدقة .

ما رأيك فى اهتمام المرء بالمجال الذى يشتغل به ؟ من المحتمل أن يحقق الذين وجدوا المجال الذى يهتمون به والموهوبون فيه نجاحاً دائماً ، حسناً ، من المؤكد أن " ديف " مهتم بالأفلام ، و" ميرتل " مهتمة بالعمل فى حقل الرعاية الصحية ، إلا أن " تيم " لا يخضع لذلك التفسير ، فقد حقق نجاحاً وشعوراً بالرضا والإنجاز على الرغم من أنه لم يكن يصنف من قبل العاملين فى مجال المطاعم على أنه " رجل طعام " .

خذ لحظة لتفكر فيها فى كل العشرينيين الذين تعرفهم ، هل كل منهم مهتم للغاية بالمجال الذى أحرز فيه نجاحاً ؟ أعتقد ذلك ، ولكنى واثق من أن واحداً أو اثنين منهم سيذكرانك بـ " تيم " - أى شخص ناجح فى عمله ويحقق مثل ذلك النجاح فى مجموعة

من المجالات المختلفة ـ إن الاهتمام وحده على أهميته الواضحة ليس ضرورياً ، بل وغير كافٍ لتفسير النجاح الدائم .

وماذا عن الموهبة المجردة ؟ من الواضح أن " ديف " و " ميرتل " ، و " تيم " موهوبون كلاً في مجاله ، رغم أن موهبة " ديف " موضع نقاش ـ لكن إيرادات شباك التذاكر ليست موضعاً لذلك النقاش ومع ذلك فقد لا تكون من المعجبين بما فعله في فيلم (حديقة الديناصورات Jurassic Park) .

الشاهد ، هل الموهبة فعلاً هي الشيء اللازم لتحقيق النجاح المستدام ؟ لا أعتقد ذلك .

لكن حتى أكون صريحاً ، فأنا من أشد المعجبين بفكرة الموهبة وأثرها على تحقيق النجاح الدائم ، وإنني على يقين من أن مواهب أي شخص تلعب دوراً هائلاً في مدى جودة أدائه ، والموهبة التي أقصدها هنا هي تلك الأنماط الفكرية ، أو المشاعر أو السلوكيات المتناوبة والقابلة للتطبيق بصورة مثمرة ، إنك إن كنت تتحلى بموهبة الثقة في الحديث والتفاوض فستزداد احتمالية نجاحك في مجال المبيعات أكثر من شخص لا يقوى على المواجهة . وبالمثل ، فإذا كنت تتحلى بموهبة توقع المخاطر والاستعداد لها فإن فرص نجاحك في العمل بالشرطة أكثر مما لو كنت غير واعٍ بالمخاطر أو مستعد لها . وبما أن مواهب الشخص لا تتغير كثيراً بعد أن تقبل توظيفه ، فإنه من الحكمة ـ دون شك ـ أن تختار الموظفين الذين توافق مواهبهم متطلبات العمل . ومع ذلك ، فالتركيز على الموهبة وحدها ـ سواء موهبتك الشخصية ، أو موهبة من تختار توظيفه لديك ـ ليس بضمانة للنجاح المستدام . إن أهميتها مجرد خطوة واحدة على الطريق . إنك ـ حتى إن كنت من العشرينيين ـ من المحتمل أنك تعرف الكثيرين ممن توافق مواهبهم أدوارهم الوظيفية ومع ذلك تراهم يجدون صعوبة في تحقيق مستويات عالية من الأداء والشعور بالإنجاز أو الرضا .

ولم يحدث ذلك ؟ لأن المواهب هى التى توضح الإمكانيات وليس الأداء بالأساس ، فإذا كنت تتمتع مثلاً بسمة طرح أسئلة من قبيل " ماذا لو ؟ " والقدرة على وضع خطط مستقبلية ، فإنك تتمتع بموهبة ـ أو بإمكانية ـ التفكير الاستراتيجى . تلك فى ذاتها موهبة رائعة ، تخيل مثلاً مدى صعوبة تدريب أحدهم على أن يكون استراتيجياً فى تفكيره إن لم يكن يتحلى بموهبة التخطيط للمستقبل بدقة ووضوح ، إلا أن التحلى بتلك الموهبة لا يوضح إن كان صاحبها سيكون بإمكانه اكتساب المعرفة الفنية اللازمة ، أو أنه سيجد الوقت المناسب ، أو سيقيم العلاقات المناسبة لتوظيف تلك الموهبة ، أو حتى إذا ما كان سيستطيع استحضار الشجاعة والإرادة اللازمتين لتوظيف هذه الموهبة بصورة متواصلة . إن المواهب ـ فى تعريفها الصحيح ـ توضح قدرات وإمكانيات صاحبها لكنها لا تضمن نجاحه .

وهؤلاء المتبارون الثلاثة لا يسقطون سريعاً مع تلقى القليل من اللطمات المتلاحقة ، ومع ذلك ، ففى جزء لاحق من الكتاب سنعرض ثلاثة شروح أكثر قابلية للتصديق أو الاقتناع بها والتى أحيانا ما تشتمل على أفكار غاية فى الفائدة ، وعلينا أن نكون أكثر دقة وتحديداً لمعنى النجاح المستدام حتى يمكننا تقييم تلك الشروح .

ما النجاح الدائم ؟

" إنه مصطلح فضفاض واسع الدلالة ، كيف يمكننا تعريفه ؟ "

طبيعى أن لكل فرد تفسيره لمعنى النجاح ، ومع ذلك فإننى سأعرف النجاح فى ضوء موضوعنا على أنه :

ترك أفضل أثر ممكن لأطول فترة ممكنة

وعلى الرغم من اتساع دلالة ذلك التعريف ، إلا أن ذلك الاتساع فى الدلالة يفى بالأغراض المتنوعة التى نريد مناقشتها حيث يتوق بعضنا للوضع الاجتماعى المتميز، ويبحث البعض عن الخبرة ، وينشد آخرون الشعور بالرضا الناتج عن مساعدة الآخرين . كما يضع بعضنا عائلته فوق كل اعتبار آخر ، فى حين أن آخرين على استعداد للتضحية بالوقت الذى يقضونه مع أسرهم فى سبيل الترقى المهنى . ويعرّف البعض النجاح من خلال معايير العمل فقط ، فى حين يقيّمه آخرون من خلال إسهاماتهم لصالح دور العبادة ، أو مجتمعهم ، أو أمتهم ككل . ومع ذلك ، فإن هدفنا ـ وبغض النظر عن المجال الذى قررنا تركيز طاقتنا فيه ، وبغض النظر عن الجمهور الذى قررنا أن نقدم عروضنا إليه ، وبغض النظر أيضاً عن المعايير التى قررنا استخدامها لقياس مدى نجاحنا ـ لابد أن يكون ترك أفضل أثر ممكن لأطول فترة ممكنة . عندئذ فقط يمكن أن نعتبر أنفسنا ناجحين .

وذلك التعريف للنجاح لا يشير إلى المال ، أو الألقاب ، أو التقدير لأنه من المفترض أنك ـ وبغض النظر عن مجالك ـ إن تركت أفضل أثر ممكن لأطول فترة ممكنة ، فإن المال والألقاب والتقدير ستأتى تلقائياً . وذلك التعريف يشير ببساطة إلى القدرة على تقديم إسهام مهم ومتميز والحفاظ عليه .

واستناداً إلى ذلك التعريف ، فإنه من الطبيعى أن يتغير سؤالنا من : " كيف يمكنك أن تكون مثل " ديف ، و " تيم " ؟ " ، ليصبح : " كيف يمكنك أن تترك أفضل أثر ممكن لأطول فترة ممكنة ؟ " .

وحتى نكون أكثر دقة ، فإن ترك أفضل أثر ممكن لأطول فترة ممكنة يتطلب منا أمرين :

أولاً : يتطلب ذلك من كل ذى موهبة أن يعرف مهاراته الطبيعية وأن يتحلى بالشجاعة الكافية حتى يكرس نفسه لتعلم المهارات الأخرى اللازمة لمتطلبات دوره الوظيفى ، وكذلك التزود بالمعارف التى تجعله متميزاً فى مجال بعينه . وذلك فى حد ذاته مهمة شاقة ، ومع ذلك فإن الجودة والإجادة دائماً ما تكون نسبية . لذا ، فإن النجاح لا يعنى الاقتصار على تعلم المهارات والمعارف المحددة والمطلوبة للدور الذى يقوم به الفرد ، بل إنه يعنى ـ علاوة على ذلك ـ أن على الفرد توجيه ذلك التعلم باتجاه المجالات التى يتمتع فيها الفرد بمزايا تنافسية مقارنة بغيره . وكلما ازدادت وتنوعت المجالات التى يركز عليها الفرد جهوده ، قل مستوى أدائه ونجاحه فيها جميعاً ، وذلك ما عبر عنه " بيتر دراكر " عندما قال : " ينبغى أن يشعر الحاضرون بأنهم فقدوا شيئاً مميزاً عندما تغادر مكان الاجتماع " .

ثانياً : يتطلب منك ذلك التعريف الذى قدمناه للنجاح ألا تقتصر على الإجادة فى شيء ما ، بل أن تحافظ على التميز ، أو ـ الأفضل ـ أن تزيد من تلك الإجادة . وتحقيق ذلك التميز والحفاظ عليه بل والزيادة فيه يفرض عليك بعض المطالب ، خاصة أن التغير ـ سواء فى صورة منتجات جديدة ، منافسين جدد ، عمليات جديدة ، أو حتى قوانين جديدة ـ دائماً ما يجعل خبراتك التى كافحت للحصول عليها تصير خبرات بالية قديمة . وحتى تجتاز " أوقات التغير الهائل " تلك ـ كما يصفها " دراكر " ـ عليك أن تتحلى بالمرونة والانفتاح على التعلم والاستعداد له ، والإبداع الابتكارى ، والثقة بالنفس ، والتفاؤل . وبالإضافة لذلك عليك التحرر من الضغوط حتى تدخر طاقتك التى تحتاجها على المدى البعيد .

إلى أين يؤدى بنا كل ذلك إذن فى بحثنا عن التصور الحاكم ؟ إن التصور الحاكم ، أو الشيء الواحد لابد أن يوضح لك قبل أى شيء كيف تتعامل مع سماتك المميزة .

والتى تظهر مدى اختلافك عن الآخرين ، وبذلك فإنه لابد أن يوضح لك الطريقة التى عليك من خلالها التحلى بالمرونة ، والإبداعية ، والهدوء لتحقيق النجاح المتواصل فى هذا السباق المحموم الذى تتغير قواعده باستمرار ، وربما بدت لك تلك العملية طويلة .

ومع ذلك ، فإليك قصص المتبارين الثلاثة حتى تضعها باعتبارك والتى يشتمل كل منها على عناصر مفيدة قد تساعدك على إجراء تعديلات بسيطة إلا أنها مهمة لتحقيق التوافق فى حياتك العملية ، ولعل ذلك هو السبب فى أن هؤلاء المتبارين الثلاثة يستحقون إفراد فصل كامل لسرد قصصهم .

الفصل ٦

المتبارون الثلاثة الأساسيون

المتبارى الأول

" ابحث عن الوسائل المناسبة وقم بتوظيفها "

ينطلق أصحاب ذلك الاتجاه من فرضية أن تحقيق النجاح ليس له علاقة بالمفاهيم والتصورات البارزة مثل الموهبة والذكاء ، ويرون أن النجاح نتيجة لاتباع الوسائل المناسبة وتوظيفها التوظيف الأمثل بغض النظر عن مدى الذكاء ، أو قوة الموهبة ، وإن كنت تريد معرفة الوسائل المناسبة لتحقيق النجاح ، فما عليك سوى القيام بزيارة للمكتبة القريبة منك والبحث فى قسم كتب المساعدة الذاتية ، حيث سترى ذلك القسم يعج بأعداد هائلة من الكتب التى تقدم مثل تلك الأساليب .

وإليك عينة من ثلاثة عناوين من بين أفضل المعروض : أولاً ، كتاب " تونى شوارتز " ، و " جيم لهر " المسمى

The Power of Full Engagement لقد قام " تونى ، و " جيم " بدراسة الرياضيين الأكثر نجاحاً بادئين دراستهما بنجوم التنس ، حيث اكتشفا أن أكثر هؤلاء النجوم نجاحاً لا يتمتعون بموهبة تسديد ضربات إرسال أقوى من نظرائهم ، ما من شك فى أن لكل لاعب مواطن قوته ومواطن ضعفه ، إلا أن اللاعبين الذين كانوا يتميزون بالكفاءة التى تؤهلهم للالتحاق ببطولات التنس المفتوحة كانوا يتميزون بالقدرة على ضربة إرسال ساحق أو على إسقاط الكرة فى أرض الخصم بضربة أمامية قوية أثناء الأوقات الحرجة فى المباراة ، وعكس ما هو متوقع ، فإن ما يميز نجوم اللعبة عن نظرائهم لم يكن ما يفعلونه وقت إحراز النقاط ، بل ما يفعلونه فى الفترات بين إحراز النقاط . لقد كان هؤلاء النجوم يتميزون بالقدرة على استعادة وضعهم الطبيعى بعد إحراز النقطة بصورة أسرع وأكثر كفاءة من نظرائهم ، حيث كانوا قادرين على التحكم فى معدل تنفسهم ونبض قلبهم وإبطائه بصورة كبيرة وبذلك يحافظون على طاقتهم وتركيزهم اللذين يحتاجونهما على مدار المباراة .

وبعد ذلك قام " تونى " ، و " جيم " بتطبيق تلك النتائج على عالم الشركات والأعمال مؤكدين أن تنظيم الضغط وسرعة العودة للوضع الطبيعى هما الأساس لتحقيق النجاح ، وأن الضغط فى حد ذاته ليس بالصورة التى نتخيلها له على أنه العدو الأساسى ، بل إن الضغط المتواصل هو ذلك العدو . لذلك يطلب منا " تونى " ، و " جيم " أن ننظر إلى حياتنا على أنها سلسلة متواصلة من السباقات وليس على أنها سباق ماراثون وحيد وأن نفرض على حياتنا مجموعة من السلوكيات الثابتة والتى من شأنها أن تشعرنا بالضغط ثم تحررنا منه وبذلك سترى أن قدراتك ومرونتك وطاقتك تزداد بمرور الوقت

ويرى " تونى " و " جيم " أن ذلك ينطبق على مختلف أنواع الطاقة ـ عقلية ، أو انفعالية ، أو روحية ، أو بدنية ـ ويقدمان فى كتابهما بعض الأساليب الثابتة العملية والتى يمكنك تطبيقها فوراً على حياتك المهنية ويوضحان مثلاً أنه طالما كانت طبيعة الجسم البشرى أن

يعمل بأقصى كفاءة ممكنة على فترات لا تتجاوز كل منها تسعين دقيقة ، فإنه ينبغى على المرء أن يعّود نفسه على النهوض والحركة بعد العمل لمدة ساعة والنصف وأخذ فترة راحة والتنفس العميق . ويؤكدان ضرورة القيام بذلك مهما كان المرء منهمكاً فى العمل ، ومهما كانت رغبته فى الانتهاء منه . لقد اكتشفت شخصياً أن تلك النصيحة مهمة للغاية ؛ لأننى فى الواقع أحاول تعويد نفسى على أن أقوم بكتابة الكتاب الذى بين يديك على أنه مجموعة من السباقات ولا أدرى إن كان ذلك سيجعل الكتاب أفضل ، إلا أننى متأكد أن ذلك يزيد من طاقتى فى نهاية اليوم وليس العكس .

وفى كتابهما The Patterns of Extraordinary Careers يذهب " جيمى سيترين " ، و " ريتشارد سميث " إلى أبعد من ذلك بحيث إنهما أكثر تحديداً بشأن الوسائل التى يقترحانها . وكلا المؤلفين يعمل تنفيذياً فى مؤسسة " سبنسر ستيوارت " البحثية ، لذا فمن الواضح أنهما يتعاملان يومياً مع الكثير من قصص النجاح ، ومن بين النصائح التى يقدمانها أنهما يطلبان منا أن " نؤسس سمعة شخصية لأنفسنا " ، وأن " نحقق النجاح فى مرحلة مبكرة " بمعنى أن علينا الالتحاق بالعمل فى شركة أو مؤسسة شهيرة فى بداية حياتنا المهنية ، لأن جميع الشركات صغيرها وكبيرها لا تحب المخاطرة ؛ لذا فإن احتمالية توظيف شخص سبق أن اعترفت شركة كبرى باستحقاقه العمل لديها احتمالية كبيرة ـ كل ذلك بغض النظر عن خططك طويلة الأمد لحياتك العملية .

ومن الواضح أيضاً أن علينا تجنب ما يسمى " تناقض الفروض " ، أو (البيضة أولاً أم الدجاجة) ، بمعنى أنك لا تستطيع الحصول على العمل دون خبرة ، ولا تستطيع اكتساب الخبرة دون عمل ، لذا فإن عليك البحث الدؤوب والفعال عن بعض المشروعات والالتزامات المحددة ؛ لأن تلك الأمور من شأنها أن تمنحك فرصة للادعاء بأن لديك المهارات والخبرة التى لا تقدمها وظيفتك الحالية .

وأخيراً إليك كتاب " ديفيد ديلايساندور " " Career Warfare " (أو الحرب فى ميدان العمل) الذى يتبنى فيه أسلوباً أكثر تحفزاً كما هو واضح من العنوان ، حيث يؤكد " ديفيد " أن العالم من حولنا عالم شديد التنافسية ، ويوضح أنك كلما ازددت نجاحاً ، ازداد العالم من حولك تنافسية لأن الفرص تكون أقل فى تلك الحالة . لذا ، يوصيك " ديفيد " بضرورة اتباع بعض الأساليب وتعويد نفسك على توظيفها ، إن أردت كسب الحرب فى ميدان العمل . ومن ثم ـــ والكلام لـ " ديفيد " ـ فإن عليك إدارة رئيسك فى العمل بشكل جيد بأن تقدم له الأمور الثلاثة التى يريدها : الولاء ، والنصيحة الجيدة ، وصورة المرؤوس الذى لن يسمح لنفسه أبداً بأن يبدو بمظهر المتميز على حساب رئيسه فى العمل .

ويوصى " ديفيد " بتكوين صداقات مع كبار المسئولين ؛ لأنك لا تعرف متى ستحتاج مساعدتهم لتجنب أطماع رئيسك المباشر الذى قد يحاول نسبة إنجازاتك لنفسه .

والأهم من كل ذلك ، تذكر أن الوقت دائماً : " مسرح لعرض ذاتك وقدراتك " على حد قول " ديفيد " .

ويقول " ديفيد " فى كتابه أيضاً : " وبغض النظر عما تعتقد حدوثه أثناء يوم العمل العادى ، وبغض النظر عن مدى التفاهة أو الرتابة التى يبدو عليها ، فثمة ما يحدث بشأنك أنت وبشأن الانطباع الذى تتركه على من حولك ، وللأسف فإن أغلب البشر لا يلقون بالاً للطريقة التى يعالجون بها الأمور العادية غير المهمة ، حيث تقودهم الفكرة المغلوطة إلى أن أهم شيء هو الحصول على العميل ، وليس إظهار المودة لمساعد المدير صباح يوم عمل عادى " .

إن بعض نصائح " ديلايساندرو " تبدو منطقية كما ترى ، إلا أن بعضها ليس كذلك ـ كذلك الجزء الذى يشرح فيه عدم استحباب العمل لدى رجل الأعمال (ذلك أنه سيشعر بالغيرة منك إن حققت نجاحاً) . ولكن ليس ثمة شك فى أن معظم تلك الأساليب يمكنها

مساعدتك علـى تحقيـق النجـاح إن تم اتباعهـا وتطبيقهـا فـى الوقـت المناسب وبالطريقة المناسبة .

وإذا كانت الأساليب الأفضل من بين تلـك الأسـاليب جميعـاً تتميـز بالحكمة والعملية ، فلم لا يكون " إيجاد الأساليب المناسبة وتوظيفها " هو الشيء الواحد الذى ينبغى معرفته عـن النجـاح الشخصـى الـدائم ؟ ببساطة لأن " إيجاد الأساليب المناسبة وتطبيقها " لا يوضح لنـا كيـف نتجنب الوقوع فـي شـرك توسـيع نطـاق المجـالات التـى نركـز عليهـا جهودنا ، إن كلاً منا مختلف عـن غـيره ، فلكـل منـا مـواطن قوتـه ، وضعفه المختلفة وكذلك لكل منا اهتماماتـه وخلفيتـه المعرفيـة والثقافيـة وخبراته المختلفة ، وإن كان ثمة أمـر واحـد علـى الشـيء الأسـاسـى أن يفعله ، فإن ذلك الأمر يتمثل فى توضيح أفضل طريقة للتعامل مع تلـك التركيبة المتفردة من الموارد ولابد لذلك الشيء أن يجعل تفـردك موضـع تركيزه .

والمتباريان التاليان يفعلان ذلك تحديداً على الرغم من أن رؤيـة كـل منهما للطريقة المثلى فى التعامـل مـع تفـردك تنـاقض الرؤيـة الأخـرى تناقضاً تاماً .

المتبارى الثانى

" اكتشف أوجه القصور لديك ، وأصلحها "

أعترف بأننى لا أشعر بميل كبير لتلك الطريقة . لقد ألمحـت إليهـا فى كتبى السابقة والسبب الوحيد فى معاودة ذكـرى لهـا أنهـا مازالـت ـ للأسف ـ وجهة النظر الأكثر شيوعاً سواء فى الولايـات المتحـدة ، أو فـى العـالم بأسـره ، وتؤكـد بيانـات مؤسسـة " جـالوب " أن غالبيـة الأمـريكيين ، والبريطـانيين ، والكنـديين ، والفرنسـيين ، والصـينيين يعتقدون أن إصلاح أوجه القصور لديهم أفضـل وسـيلة لتحقيـق النجـاح الدائم .

وتنطلق وجهة النظر تلك من فرضية أنه : وعلى الرغم من امتلاك كل منا لحزمة متكاملة من مواطن القوة ، وأوجه الضعف ، فإن أفضل وسائل تحقيق النمو والتقدم تكمن فى أوجه ضعفنا ، لذا فإن علينا ـ إن أردنا النجاح ـ تحديد أوجه الضعف لدينا والعمل على تحسينها .

ويصف " لارى برسيدى " ، و " رام تشاران " تلك الرؤية فى كتابهما Execution بقولهما : " إذا لم يوضح لك رئيسك فى العمل أوجه ضعفك أثناء جلوسك معه ، فلا تجلس معه وإلا فلن تتعلم أى شيء ! " .

بل إن جامعة هارفارد تقدم فى نشرتها الدورية Harvard Business Review وصفة تراها جيدة لإصلاح أوجه القصور لديك تقول فيها : " ابدأ بعلاج أوجه القصور التى تعيقك عن تحقيق الحد الأدنى من معايير الأداء فى المهام الأساسية فى العمل . وبعد أن تصلح من أوجه القصور تلك ، عليك معالجة أوجه القصور التى تمنعك من إحراز التقدم المهنى " . (عدد يونيه ٢٠٠٢)

ويواصل التقرير القول بأن إصلاح أوجه الضعف سيسعد رئيسك فى العمل ، فلا شيء يسعد القائد أكثر من رؤية مرؤوسه يواجه مواطن ضعفه ثم يعمل جاهداً لساعات طوال حتى يتحسن فى تلك المواطن . وإصلاح مواطن ضعفك سيساعدك ـ إضافة إلى إسعاد رئيسك ـ على تحقيق النجاح الدائم . والفكرة هنا أن الطريقة الوحيدة لتجنب التخلف عن الآخرين فى أوقات التغير الكبير تتمثل فى تعلم أكبر قدر ممكن من المهارات ، فإذا كنت جيداً فى مجال المبيعات فعليك تعلم التسويق ، والإدارة المالية ، والعمليات التجارية المختلفة ، وإذا ما كنت متميزاً فى تصميم العمليات ، فادرس العلاقات الإنسانية والحديث العام فى التجمعات والمنتديات ، إذا كنت الأفضل فى مجال التخطيط ، عليك دراسة الاستراتيجية . وكلما ازدادت مهاراتك ازدادت معارفك العامة والشاملة بما يؤدى فى النهاية إلى زيادة احتماليات النجاح .

ويطلق د " مايك لومباردو " ـ العضو السابق في مركز القيادة الإبداعية ـ على تلك المهارات " خيارات التحرر الوظيفى " وإليكم ما قاله عن تلك الخيارات فى كتاب The Leadership Machine :

" إننا نؤكد أن تلك الخيارات هى التى تحدد مدى شعورك بالسعادة ، والرضا ، ودرجة استعدادك لتحقيق أحلامك فى أية مرحلة من مراحل عملك ، وكلما ازدادت تلك الخيارات لديك ، ازدادت سعادتك ، ومن جانب آخر كلما ازداد رصيدك من تلك الخيارات ، ازدادت الفرص المتاحة أمامك وكذلك الخيارات التى يمكنك الانتقاء بينها .. إن بناءك لتلك الخيارات لهو أمر داعم لمستقبلك المهنى ، وليس مهدداً له " .

ومن بين المزايا الأخرى لحث نفسك على معالجة أوجه القصور لديك أنها محفزة لقواك وطاقاتك ، إن أوجه ضعفك هى تلك الأمور التى تجد فيها صعوبة ، وأفضل ما فى ذلك ـ من وجهة نظر أصحاب ذلك الرأى ـ أن ما هو صعب محفز أيضاً ، ولذلك فإن أوجه ضعفك تتطلب منك المزيد من الانتباه . أو كما يصفها د . " ريتشارد بوياتسيس " ـ المؤلف المشارك فى كتاب Primal Leadership :

" إذا لم تعمل على حث العاملين على النمو والتقدم فسينتهى بهم الحال فى النهاية إلى الشعور بالملل فى العمل وتركه " .

بل إن د . " لومباردو " أكثر صراحة فى ذلك الصدد حيث يقول :

" إن النمو والتطور أيضاً طريق وعرة وغير مطروقة أساساً ، وظروف العمل المريحة التى لا تتطلب سوى المهارات التى نجيدها لا تعيق النمو فقط ، بل تؤدى للتوقف فى المكان وجمود الحركة " . ويستطرد فيقول : إن معظم الناجحين يمتلكون ما أسماه حب التعلم والذى يمكن تعريفه على أنه " الرغبة فى تعلم إمكانات جديدة والإقدام على ذلك بهدف تحقيق أداء أفضل فى ظل الظروف الجديدة ، أو المتغيرة أو الصعبة ، فأمثال هؤلاء دائماً ما يشعرون بالرغبة فى فعل أشياء غير التى يعرفون كيف يفعلونها ، لماذا ؟ حتى تتاح لهم الفرصة للتحسن وتعلم مهارات جديدة ، وأساليب جديدة فى السلوك . ومن كل ما

سبق يتضح لنا السبب فى أن فكرة " اكتشف أوجه القصور لديك وأصلحها " تحظى بذلك القبول على المستوى العالمى . إنها تجعلك فى حالة استنفار وتحفز دائمين ، وتجعلك كذلك متواضعاً وتتيح لك فرصة الاطلاع على الكثير من الخبرات ، وربما الأهم من كل ذلك أنها تشعر رئيسك فى العمل بالسعادة والرضا .

وللحق فإن ذلك التصور يعالج مباشرة مطلبين من مطالب النجاح المستدام سبق أن أشرت إليهما ، أولاً : أنه يوضح لك ما ينبغى فعله بشأن التركيبة المتفردة لمواطن القوة وأوجه الضعف لدى الفرد ، وبالتالى يعمل على تنمية الأولى ودعمها وإصلاح الثانية وعلاجها ، وثانياً : أنه يوضح لك الحفاظ على النجاح الدائم لفترة أطول من خلال اكتساب " خيارات التحرر الوظيفى " بقدر المستطاع .

لِمَ لا يكون " اكتشاف أوجه القصور وإصلاحها " بكل تلك المزايا هو الشيء الواحد الذى ينبغى معرفته عن النجاح المستدام إذن ؟

حسناً ، إن السبب الأكثر وجاهة لذلك - ورغم جاذبية ذلك التصور - يعود إلى أن القلائل فقط من الناجحين هم من يلتزمون أو يلزمون أنفسهم به (وذلك لا يعنى أن الناجحين قد أوصدوا عقولهم أمام تعلم خبرات ومهارات جديدة ، بل على النقيض من ذلك فإن معظم هؤلاء الناجحين من نوعيات تتميز بالفضول ودائماً ما يتحينون الفرص لتعلم مهارات جديدة ، ورؤية الأمور من مناظير مختلفة ، فبعضهم يعمل فى مجالات سريعة التطور كمجال الجرافيكس أو الرسوم بالحواسيب ، أو العلوم التطبيقية ، حيث إن الانفتاح على المعلومات والمعارف الجديدة أمر لا غنى عنه للبقاء فى المجال ، إلا أن ذلك يعنى ببساطة أن أولئك الناجحين قد اختاروا توجيه فضولهم ورغبتهم فى التعلم والمعرفة وجهة أخرى غير وجهة إصلاح أوجه القصور لديهم) . وليس من قبيل المصادفة أن المدراء الناجحين الذين يلزمون العاملين لديهم بذلك التصور ، أو المدرسين المتميزين ممن يلزمون تلاميذهم به هم قلة قليلة .

غير أن ذلك ليس مبرراً وجيهاً حيث إنه يستدعى سؤالاً آخر " لماذا ؟ " فلماذا يقرر معظم الناجحين سواء كانوا مدراء أو مدرسين أو أى شخص فى مجاله ألا يستثمروا جهودهم فى اكتشاف أوجه القصور لديهم ومحاولة إصلاحها ؟

تقدم أحدث البحوث إجابتين عن ذلك السؤال : الإجابة الأولى بيولوجية والثانية نفسية حيث تؤكد الإجابة البيولوجية أن المرء لا يستطيع تعلم الكثير فيما يخص أوجه القصور لديه . وتوضح الإجابة النفسية أن المرء لن يشعر بالحماس ولا الاستنفار اللازمين لإصلاح أوجه القصور لديه .

لن يستطيع المرء تعلم الكثير فيما يخص أوجه القصور لديه

سنحاول فى هذا الجزء البحث فى الأسباب البيولوجية التى تؤكد صعوبة التعلم فيما يخص أوجه القصور مسترشدين فى ذلك بالإجابة عن الأسئلة الأربعة الحاسمة التالية :

- ما حدود ما يمكن للمرء تعلمه ، إن كانت ثمة حدود لذلك ؟
- ما الخبرات التى يسهل عليك تعلمها ، وما تلك التى تجد صعوبة فى تعلمها ؟
- هل يقل مستوى أو معدل التعلم مع التقدم فى العمر ؟
- والسؤال الأهم : ما المجالات التى يمكنك تعلم الكثير منها كراشد ؟ اسمح لى بأن أقدم لك نصيحة قبل أن تقدم الإجابة عن هذه الأسئلة : إذا وجدت أن هذا الجزء يتناول علم البيولوجى بصورة أكبر مما كنت تتوقع ، أو كنت على قناعة من خلال خبراتك السابقة أن المرء لا يستطيع تعلم الكثير فيما يخص أوجه القصور لديه ، أرجو منك تجاوز هذا الجزء والانتقال إلى جزء آخر ، أما إن كنت من الذين يحبون استقصاء أسباب الأشياء ، فلعلك تجد الجزء التالى مثيراً .

هل سبق أن تساءلت عما يحدث داخل مخك عندما تتعلم شيئاً جديداً ؟ وأقصد بذلك ما يحدث فيزيائياً ، وليس فلسفياً ، ما الشيء أو المادة التى تتغير فى مخك عندما تتعلم نطق كلمة مثل (ساسكتشيوان) ، أو تتعلم كيف تسلق بيضة ، أو تتعلم الربط بين وجه أحدهم واسمه ؟ ربما تعرف كيف تنمو العضلات وتتمدد - إنك عندما تمارس الرياضة ، فإنك تحدث تمزقاً فى الخلايا العضلية الدقيقة فتعمل العضلات على إصلاح وترميم نفسها على مدار اليوم التالى أو نحوه ، وبذلك فإنها تصبح أقوى وأكبر حجماً وأكثر كثافة . ولكن كيف ينمو مخك أو يزداد حجماً ؟

إننا قد نستطيع الإجابة عن الأسئلة الأربعة السابقة إذا ما ركزنا انتباهنا على العمليات البيولوجية فى المخ والتى تؤدى إلى التعلم .

لقد صار معلوماً للجميع على مدار العقد الأخير أن عملية التعلم تحدث من خلال شبكة من الوصلات المعقدة بين خلايا المخ ، أو ما يسمى النيورونات ، والعقل البشرى يتألف من أعداد هائلة من النيورونات ، مع ذلك فتلك النيورونات ليست هى المسئولة عن التعلم ، بل إن تلك المهمة هى مسئولية شيء صغير يسمى موضع الاقتران الشبكى . ولتوضيح ذلك الشيء ، فإنه أشبه بدودة رفيعة وطويلة تخرج من النيورونات مستديرة الشكل . وبعض مواضع الاقتران الشبكى تلك (أو المحاور) تبعث بإشارات من نيورون لآخر أو لمجموعة نيورونات ، فى حين أن بعض تلك المواضع (الزوائد الفرعية) تقوم بعكس ذلك ، حيث تستقبل الإشارات من النيورونات الأخرى . وعملية التعلم تحدث دائماً بذات الطريقة سواء لرضيع حديث الولادة أو لشيخ فى الستين من العمر حيث يبعث أحد نيورونات المخ إشارة من خلال موضع الاقتران الشبكى الخاص به إلى نيورون آخر يستقبلها من خلال زوائده الفرعية المستقبلة وعلى مدار الحياة يكون كل نيورون من نيورونات المخ عشرات الآلاف من الروابط

بين مواضع الاقتران تلك والنيورنات الأخرى ومع كل رابطة يتم اكتساب معلومة .

وعلى الرغم من دقة ذلك الوصف إلا أنه لا يوضح لنا شيئاً ، فالتأكيد على أن مواضع الاقتران الشبكى هى مراكز التعلم فى المخ لا يمكننا من الإجابة عن الأسئلة الأربعة السابقة ، بل يعمل على تغيير اللغة المستخدمة فيها بصورة طفيفة لتصبح :

- ما حدود عدد روابط مواضع الاقتران الشبكى التى تستطيع تكوينها ، إن كان ثمة ارتباطات يمكنك تكوينها ؟
- ما الروابط التى يسهل تشكيلها ، وما تلك التى يصعب تشكيلها ؟
- هل تقل تلك الروابط بالتقدم فى العمر ؟
- ما المناطق التى تشهد أفضل نمو فى مناطق الاقتران الشبكى لديك ؟

وللإجابة عن تلك الأسئلة علينا أن ننقب عما هو دون مواضع الاقتران الشبكى تلك لنصل إلى العامل المسئول عن عمل مواضع الاقتران فى المقام الأول ، ألا وهو الجينات الوراثية .

لقد نتج عن وضع خريطة الجينوم البشرى (العوامل الوراثية) الكثير من المزايا العملية ومن بينها العلاج الجينى ، وفحص جينات الجنين قبل ولادته ، إلا أننا ـ لأغراض الدراسة ـ سنكتفى بالإشارة إلى أن إحدى أهم تلك النتائج وأكثرها إثارة لفضولنا هى اكتشاف أن الجينات هى الدعائم الأساسية للتعلم لدينا والجين هو امتداد لحامض DNA والذى تتمثل مهمته الأساسية ـ كما هو معلوم ـ فى تكوين البروتين . والإنسان لديه حوالى ثلاثين ألف جين ، وكل جين يعيد تشكيل التركيبة الداخلية لتكوين البروتين ، وقد ظهر مؤخراً الكثير من التشبيهات لتوضح دور الجين ، حيث شبهه البعض بأنه مخطوطة تجريبية ، وشبهه البعض بأنه نظام للتخزين ، أو بأنه لغة ، إلا أن الوصف الذى سيساعدنا أكثر على فهم طبيعة الجين هو أنه

" مفتاح آلة " . لذا ، فكر فى الجين على أنه مفتاح آلة لـه حالتـان : حالة التشغيل وحالة الإغلاق . وعندما يكون الجين فى حالة التشـغيل تعمل الخلية التى تحتويـه علـى تشـكيل الـبروتين الـذى يقـوم الجـين بتشفيره بشفرة معينة ، ثم تبدأ سلسلة مـن أوامـر التشـغيل والإغـلاق . ويقوم البروتين الذى شكله الجين الأول بإرسال رسـالة إرشـادية لجـين آخر على ذات الكروموسوم فيبدأ بدوره عملية التشـغيل والإغـلاق التـى تؤدى بدورها إلى سلسـلة مـن أوامـر التشـغيل والإغـلاق إلى جـين آخـر وهكذا فى صورة شلال متدفق من التعليمات .

وذلك الشلال من حـالات التشـغيل والغلـق يوضـح لكـل خليـة فـى الجسم ما ينبغى أن تكون ـ كأن تكـون خليـة ذراع ، أو خليـة جلديـة توضح لون البشرة ـ وبعد ذلك يوضـح لكـل خليـة مـا ينبغـى أن تفعلـه بمجرد أن تتشكل وتتخذ مكانها فى الجسم . وذلك يعنى أن الجينـات لا يقتصر دورها على توجيه عملية النمو والتطور الأولى قبل الميلاد ، بل يتعدى ذلك ـ حيـث تواصـل الجينـات العمـل كعوامـل نشـطة ـ لـدى الراشـدين ـ بتحديـد أى موضـع مـن مواضـع الاقـتران الشـبكى سـيبدأ العمل ، ومتى يبدأ ذلك العمل ، وعدد المـرات التـى يسـتمر فيهـا فـى العمل . وببساطة أكبر ، فإنه عندما يتحـرك أحـد النيورونـات ويكـون رابطة اقـتران شـبكى مـع نيـورون آخـر ، فـإن ذلـك يعـود إلى توجيـه الجينات ، ويرسم " مات ريدلى " فى كتابه " Nature Via Nature " صورة واضحة لتلك العملية حيث كتب يقـول : " فـى هـذه اللحظـة ، هناك جين فى حالة التشغيل فـى مخـك ، وبـذلك تبـدأ مجموعـة مـن البروتينات عملها محدثة تغيراً فى مواضع الاقتران الشبكى بـين خلايـا مخك ؛ بما يؤدى إلى احتمالية أنـك سـترتبط للأبـد بـين قراءتـك لهـذه الفقرة ورائحة القهوة المنبعثة من المطبخ .

وإجمالاً ، فإن الجينات التـى نحوزهـا هـى التـى تحـدد مـا يمكننـا تعلمه ، وما لا يمكننا تعلمه .

وذلك لا يعنى أن الخبرة ليست لها دور فى عملية التعلم ، فالخبرة أو " التغذية " تلعب دوراً محورياً فى تحديد أى النيورونات يدخل حالة التشغيل وأيها يظل على حالة الإغلاق ، وقد أثبتت البحوث أن الفئران التى تم ترتيبها فى أقفاص بها مثيرات ـ كالمسارات الدائرية والمتاهات ـ قد كونت روابط فى مواضع الاقتران العصبى أكثر من نظرائها فى البرية ، يالها من أقفاص مملة !

إلا أن مسئولية الجينات عن تحديد ما يمكننا تعلمه ، ومالا يمكننا تعلمه يعنى أن ما نتعلمه من خلال خبرتنا وكيفية تعلمنا له تحدده الجينات التى نمتلكها ، وعلى سبيل المثال ، فمهما كانت الخبرة التى تعرض لها إنسان ، فإنه لن يتحلى أبداً بمقدرة الفئران على الشم . لماذا ؟ لأن الفأر يتمتع بألف وستة وثلاثين جيناً تعمل كمستقبلات للشم ، فى حين أن الإنسان ليست لديه سوى ثلاثمائة وسبعة وأربعين جيناً متعلقاً بحاسة الشم .

وبالمثل ، فمهما كان حجم الجهود لتعليم الشمبانزى اللغة ، فإنه لن يتعلم أبداً الحديث مثل البشر . لماذا ؟ لأن الشمبانزى ـ وعلى الرغم من تطابق نسبة ٨٩,٥ ٪ من خريطته الجينية مع مثيلتها عند الإنسان ، يختلف عن الإنسان فى الجزء المتعلق باكتساب اللغة على خريطته الجينية والمساة جزر (س بى جى) C P G بنسبة ١٥٪ . وربما استطاع القلائل من أفراد الشمبانزى تعلم صورة غريبة من لغة الإشارة ، إلا أنه عندما يتعلق الأمر بالتركيب المعقد للغة ، وقواعدها يبدو أن الشبمانزى ليس لديه الجينات الخاصة بها .

وبذلك يمكننا تصنيف مختلف الأجناس من الكائنات طبقاً لما تسمح لهم جيناتهم بتعلمه ، وذلك ما ينطبق على البشر كذلك . إن جيناتك ـ عزيزى القارئ ـ تتطابق مع جيناتى بنسبة ٩٩,٩٪ وهو الأمر الذى يوضح قدرة كلينا على الكلام ، والتفكير ، والشعور بتأنيب الضمير ، أو الحزن ، أو قدرتنا على صف السيارة بعيداً عن مدخل البيت ، والاختلاف بنسبة ٠,١٪ بين جيناتى وجيناتك ليس اختلافاً

محورياً ، إلا أن تلك النسبة من الاختلاف الجيني ينتج عنها أن بعض الجينات فى مخك تكون فى حالة الإغلاق مثلاً بينما لا تزال فى حالة التشغيل لدى والذى يؤدى بدوره لمجموعة هائلة من الاختلافات بين حالات التشغيل والإغلاق فى ذلك الشلال التواصلى من الجينات لدى كل منا بما يؤدى حتما إلى اختلاف طفيف فى تركيبة مخى عن تركيبة مخك ، بل والأهم من ذلك يؤدى إلى طرق مختلفة لكل منا فى التعلم أثناء مراحل النمو المختلفة .

وإذا ساورك اعتقاد بأننى أقفز قفزة كبيرة من المقدمات الجينية لنتائج أكثر تعقيداً مثل نوعية الشخصية ، أو التعلم ، فتأمل الفكرة التالية ، والتى سأقتبسها مجدداً من كتاب Nature Via Narture :

كل إنسان لديه جين مسئول عن تكوين نوع معين من البروتينات يسمى BDNF ، ويبدو أن وظيفة ذلك البروتين تتمثل فى عمله " كمنشط لنمو النيورونات فى المخ " ، ونسبة قليلة من البشر لديهم اختلاف طفيف فى تركيب ذلك الجين (وإن أردت التفاصيل ، فإن العنصر الذى يحتل الموقع رقم ١٩٢ فى ذلك الجين لدى أولئك الناس اسمه " أدينالين " فى حين أن ذات الموقع لدى معظم الناس يحمل عنصراً اسمه " جوناين ") مما يؤدى بدوره لتكوين بروتين مختلف تماماً . وعندما نقيس ذلك الاختلاف الطفيف وأثره على تكوين الشخصية ، فسنجد أن الذين يحملون تركيباً مختلفاً من ذلك الجين أقل إصابة بالاكتئاب ، أو الوعى الزائد بالذات والسلوكيات ، وكذلك أقل قلقاً ، وأقل عرضة للإصابة بتلك الحالات النفسية مقارنة بأولئك الذين لديهم مستويات طبيعية من البروتينات ، بل والأكثر إثارة أن هؤلاء المختلفين جينياً يحرزون مستويات أعلى فى بعض اختبارات الذاكرة .

إننى لا أعنى بذلك أن هناك نوعية معينة من الجينات تؤدى بصورة آلية إلى خاصية معينة ، أو قدرة بعينها على التعلم ، إلا أننى أردت به توضيح أن اختلافاً طفيفاً فى تركيب جين واحد من بين

ثلاثين ألفاً من الجينات من شأنه ـ من خلال تيار حالات التشغيل والإغلاق للنيورونات ـ أن يؤدى إلى اختلافات ملحوظة فى الشخصية . ويذهب " مات " ـ مؤلف الكتاب ـ لأبعد من ذلك ليقول بصراحة أكبر : " ولا أستطيع أنا ولا غيرى تفسير الكيفية أو السبب فى أن ثمة اختلافًا طفيفًا كهذا ينتج عنه هذا الاختلاف فى الشخصية إلا أنه مما لاشك فيه أن التغير فى تركيبة البروتين الجينى قد ينتج عنه اختلاف فى الشخصية " .

وثمة طريقة لاختبار صحة ذلك متمثلة فى إحداث تغيير فى جينات أحدهم حتى نتحقق إذا ما كان ذلك سيؤثر على شخصيته أو طريقته فى التعلم ، إلا أن المعايير الخلقية تمنعنا بالطبع من تجربة ذلك على البشر ، ومع ذلك فقد أكدت نتائج بعض التجارب المذهلة التى تم إجراؤها على الديدان الشريطية ، وذبابة الفاكهة ، والفئران أن ثمة علاقة بين تغير الجينات وتغير الشخصية . وعلى سبيل المثال ، فإن الديدان الشريطية التى لديها صورة معينة من جين (npr 1) اجتماعية بطبيعتها ، فى حين أن الديدان التى لديها صورة مختلفة من نفس الجينات تميل للعزلة ، حيث تسير بمفردها أثناء بحثها عن الطعام . وقد استطاع علماء الهندسة الوراثية فى جامعة " تورنتو " إحداث تغير فى ذلك السلوك الاجتماعى للديدان الاجتماعية ـ من خلال إحداث تغيير فى ذلك الجين ، والعكس مع الديدان الانعزالية . وفى إطار مماثل استطاع الباحثون فى المعاهد القومية للصحة إحداث حالات من الخوف والقلق المستمرين لدى الفئران من خلال إحداث تغيير فى جين معين مسئول عن إنتاج أحد البروتينات المسئولة عن نقل مادة السيروتونين .

وواضح من كل تلك البحوث أنك إما محظوظ ، أو غير محظوظ (من وجهة نظرك الخاصة) بمجموعة متفردة من الجينات مسئولة عن تحديد أسلوبك فى التعلم ، وأنماط الذاكرة لديك ، إلا أن ذلك لا يعنى أنك لا تستطيع التعلم ، فحتى الديدان الشريطية ـ التى ليس لديها

سوى ٣٠٢ نيورون ، ولا تتمتع بمخ لديه القدرة على وضوح الرؤية والفهم - تستطيع تعلم اللجوء إلى مناطق ذات درجة حرارة معينة إن تم تعويدها على درجة الحرارة تلك . وما نقصده بذلك أن طريقتك فى التعلم تختلف اختلافاً طفيفاً عن طريقتى فى التعلم ؛ لأن جيناتك تختلف عن جيناتى اختلافاً طفيفاً .

أعتقد أننا بهذا القدر قد أجبنا عن السؤالين الأول والثانى من الأسئلة الأربعة . حيث اتضح أن التركيبة الجينية لكل فرد توضح السبب في وجود حد لما يستطيع تعلمه (بما أنك لا تحمل جينات الفأر مثلاً ، فلن تكون حاسة الشم لديك قوية مثل الفئران) ، وكذلك توضح السبب فى سهولة تعلمك لبعض الأمور وصعوبة تعلمك لأمور أخرى (حيث قد تتميز فى تذكر أسماء الأشخاص والربط بينها وبين وجوههم لأنك تحمل الجينات المسئولة عن ذلك ، فى حين أنك قد تجد صعوبة ومعاناة بالغة فى تحليل البيانات لأنك لا تحمل الجينات المسئولة عن ذلك) .

والآن حان دور السؤالين المتبقيين .

هل يقل مستوى التعلم بالتقدم فى العمر ؟ والإجابة ببساطة " نعم " ، إن تكوين روابط جديدة بين مواضع الاقتران الشبكى يستلزم كثيرًا من الجهد والموارد ، وليس من عادة الطبيعة إهدار جهودها ومواردها دون حاجة لذلك . لذا ، فإن العقل مصمم بطريقة تجعله يحافظ على تلك الروابط بمجرد أن يتم تكونها من خلال إفراز كميات كبيرة من مادة اسمها (مايلين) . وتلك الحماية العقلية للروابط والحفاظ عليها تضمن أنه لن يكون عليك إعادة تعلم ما سبق أن تعلمته كالتوافق البصرى الحركى ، وتذكر اسم والدتك . ومع ذلك فإن إفراز مادة الـ (مايلين) لها تكلفتها ، حيث يعيق إفراز تلك المادة من عملية نمو مواضع الاقتران الشبكى . ولهذا السبب ، فإن القرود التى تم تغطية أعينها اليسرى أثناء صغرها ولفترة طويلة ، استطاعت إعادة توظيف تلك العين بعد رفع الغمامة عن أعينها فى حين أن القرود

البالغة لم تستطع ذلك . وذلك يوضح أيضاً السبب فى سرعة شفاء إصابات المخ لدى أطفال البشر عنها لدى الراشدين منهم ، وكذلك يفسر لماذا يسهل تعلم لغة أجنبية فى سن الخامسة فى حين يصعب ذلك فى سن الخامسة والثلاثين .

وذلك لا يعنى أن تكوين روابط بين مواضع الاقتران الشبكى تتوقف بعد سنوات المراهقة . وقد أثبتت مجموعة من التجارب الشهيرة أن من أصيبوا بالعمى كراشدين وتعلموا القراءة بطريقة برايل قد حدث لديهم نمو ملحوظ فى المناطق الخاصة بحاسة اللمس داخل أمخاخهم مع تدهور فى مواضع الاقتران الشبكى الخاصة بالرؤية فى المخ ، وما يعنيه ذلك أن الإنسان عندما يصل لمرحلة البلوغ يصعب حدوث تغيير فى مخه عما لو كان طفلاً ، وفيما يخص التعلم ، فإن ذلك يعنى أن العقل سيبحث دائماً عن أقل الوسائل البيولوجية تكلفة لتكوين روابط جديدة .

وذلك إجابة للسؤالين المتبقيين : ما المجالات التى يمكنك تعلم الكثير فيها كراشد ، أو بلغة البيولوجى : ما المناطق التى تشهد أفضل نمو فى روابط مواضع الاقتران الشبكى لديك ؟ بما أن أقل الطرق البيولوجية تكلفة لتكوين روابط جديدة بين مواضع الاقتران الشبكى هى استغلال الروابط الموجودة بالفعل ، فإن تلك المواضع هى الأفضل فى تكوين ارتباطات جديدة . وكما يصفها " جوزيف ليدوز " ـ أستاذ علم الأعصاب فى جامعة نيويورك ـ قائلاً : " وبذلك ، فإن إضافة روابط جديدة لدى الراشدين أشبه بنمو براعم جديدة على نفس الفرع بدلاً من تكوين أفرع جديدة فى الشجرة " .

وذلك له آثاره الكبيرة على التعلم ، فإنه يعنى أن الراشدين لن يحققوا تقدماً كبيراً فى تعلم الأمور الجديدة ، والمختلفة ، والصعبة ، والتى تناقض أو تعارض تركيبتهم الجينية ، بل سيحوزون أقل مستويات التعلم فى تلك المجالات ، ولن يكون الكم البسيط الذى تعلموه بالكفاءة المطلوبة . وربما تطلبت الظروف ذلك أحياناً ، حيث

قد يترك أحدهم الفريق فيكون عليك ساعتها سد الفجوة التى أحدثها مع تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والسرعة ولكن عليك رؤية ذلك على حقيقته : فالأمر لا يتعدى تشتيتًا طفيفًا عن بؤرة تعلمك الحقيقية .

ينبغى إذن توجيه معظم جهودك فى التعلم تجاه تلك المجالات التى يمكنك إحراز بعض التميز فيها . وإذا كنت تتمتع فطرياً بالقدرة على حل المشاكل ، أو إقامة علاقات جديدة ، أو المناقشة ، أو توقع احتياجات الآخرين ، فستحقق أفضل نتائج التعلم إذا ما قمت بزيادة وتحسين تلك القدرات وركزت عليها ، حيث إنك تتمتع بالفعل بوجود روابط فى مواضع الاقتران الشبكى الخاصة بتلك القدرات ، وبذا ستزدهر البراعم الجديدة للتعلم على تلك الأفرع .

إنك لن تشعر بالحماس والتحفز
بتركيزك على أوجه القصور لديك

توقف للحظة للتفكير فى أحد الأنشطة التى تتميز فيها ، أياً كان ذلك النشاط ـ فقد يكون شيئاً يخص العمل ، أو شيئاً يخص البيت ـ المهم أن يكون ذلك النشاط نشاطاً حققت فيه بعض التميز .

كيف تشعر عندما تتخيل أداءك لذلك النشاط ؟ بم تشعر أثناء ممارستك ذلك النشاط ؟ وبم تشعر بعد الانتهاء من ممارسة ذلك النشاط ؟

من المؤكد أن حالتك الآن ـ إن كنت مثل غالبية البشر ـ عبارة عن مزيج من الثقة بالنفس ، والتفاؤل والإيجابية ، والشعور بقدرتك على السيطرة على أمور حياتك .. تلك الحالة التى غالباً ما نسميها الثقة بالذات ويطلق عليها علماء النفس الشعور بالكفاءة الذاتية .

والشعور بالكفاءة الذاتية أمر مختلف عن تقدير الذات ، حيث يشير الأخير إلى شعور عام بالجدارة والاستحقاق ، وفى حين أن الشعور بتقدير الذات ـ من بعض الوجوه ـ شعور جيد ، فإنه ـ وللأسف ـ قد

أوضحت إحدى الدراسات الحديثة لجمعية الطب النفسى الأمريكى أن ذلك الشعور لا يوحى بشيء على الإطلاق - لا مثابرة ، ولا إصرار ، ولا قدرة على وضع الأهداف ، وبالتأكيد لا إنجاز .

أما الشعور بالكفاءة الذاتية ، فإنه على خلاف ذلك ليس شعوراً عاماً بل إنه يرتبط دائماً بنشاط معين ، ربما كان لديك شعور بالكفاءة الذاتية العالية لقدرتك على بيع برمجيات الحاسوب ، أو لقدرتك على إعطاء الحقن بصورة آمنة ، أو لقدرتك على تحليل التقارير السنوية للمؤسسة التى تعمل بها . وعلى النقيض من الشعور بتقدير الذات ، فإن مستوى شعورك بالكفاءة الذاتية يستطيع التنبؤ بأدائك المستقبلى إلى حدٍ كبير . إنه يمكنك من التنبؤ بالسرعة التى تستطيع بها الإفلات من قبضة الإخفاق فى أحد الأنشطة ، وبمدى قوة مثابرتك فى وجه العقبات والإحباطات التى تواجهك فى أحد المواقف ، ومدى قوة الأهداف التى وضعتها لنوعية معينة من المواقف والأنشطة ، وباختصار فإن الشعور بالكفاءة الذاتية هو أهم حالة عقلية عندما يتعلق الأمر بالأداء .

وعلى الرغم من ارتباط الشعور بالكفاءة الذاتية بمواقف أو أنشطة معينة ، إلا أن ذلك الشعور لا يتوفر غالباً عندما تواجهك تحديات جديدة ، وطبقاً لبحث أجراه " ألبرت باندورا " - الرئيس السابق لجمعية الطب النفسى الأمريكى - فإن القدرة على نقل الشعور بالكفاءة الذاتية من موقف أو نشاط لآخر هو ما يحدد مدى قدرتك على مواجهة التحديات الجديدة ، وأوضح البحث أن أفضل طريقة لفعل ذلك تتمثل فى الفحص الدقيق لأوجه التشابه بين التحديات القائمة والتحديات التى سبق لك أن تغلبت عليها فى الماضى . وأنه كلما ازدادت أوجه الشبه التى تكتشفها ازداد شعورك بالقدرة على الحفاظ على ذلك الشعور بالكفاءة الذاتية ، وبذلك يزداد شعورك بالقدرة على العودة للوضع الجيد السابق ، وتزداد مثابرتك ، وتصبح أهدافك أكبر وأعلى ، وكذلك تزداد احتمالية تحقيقك لتلك الأهداف .

لذا ، فإنك إن أردت الحفاظ على طاقتك وحماسك والتحلى بهما عبر مختلف التحديات التى تواجهك ، فإن أسوأ ما يمكن فعله هو القفز من المجالات التى تشعر فيها بالراحة والأمان إلى تلك المجالات التى تختلف كلية عن تلك التى تشعر بأن فى استطاعتك السيطرة عليها . إن بذور الحماس الهائل والنجاح الكبير لا تنمو فى تربة الجديد ، أو المختلف ، أو المجهول ، بل إن عكس ذلك هو الصحيح حيث لا تنمو تلك البذور إلا فى تربة المألوف والمشابه لما سبق القيام به . وبذلك فكلما ازداد وجه الشبه بين التحديات الجديدة وبين التحديات التى حققت نجاحاً كبيراً فى السيطرة عليها ، ازدادت احتمالية قدرتك على التعلم بسرعة أكبر ، وازدادت مثابرتك ، ووضعت أهدافاً أعلى واستطعت تحقيق تلك الأهداف .

وقبل مواصلة الحديث ، علينا التمعن فى أحد المكتشفات الأخرى بشأن الدور الذى تلعبه المشاعر والانفعالات فى تحقيق النجاح الدائم .

لقد سبق أن طلبت منك أن تتذكر موقفاً أو حدثاً شعرت فيه بالمعاناة . والآن أكرر نفس الطلب بزيادة خطوة واحدة . إننى أطلب منك هذه المرة ـ إن استطعت ـ تذكر موقف لم يحدث أن عانيت فيه فقط ، بل أخفقت إخفاقاً كاملاً ، وأمام الجميع ، ما الذى لم تستطع فعله ؟ كيف شعرت أثناء وبعد ذلك ؟ حاول تذكر مشاعرك بأقصى درجة من الوضوح والقوة .

يعلم الله وحده ماذا يدور فى خلدك الآن ، إلا أننى على يقين من أننى وضعتك الآن فى حالة نفسية سيئة . حسناً ، ذلك ما كنت أبغى ، والآن ، أطلب منك أن تتذكر فى عجالة كم من أحداث سلبية تذكرتها إضافة إلى ذلك الحدث الأساسى ، وليس من الضرورى أن تكون كل تلك الأحداث السلبية من نوعية الحدث الأساسى الذى تذكرته ، بل أية أحداث سلبية فى مجال العمل مثلاً ، أو فى البيت ، أو أثناء الدراسة ، أى شيء سلبى كان يبدو أنه لن ينتهى .

ربما يجدر بك كتابة تلك الأحداث ، إلا أنك لست مضطراً لذلك ، فربما كانت تلك الأحداث محبطة للغاية ، ومع ذلك ، فإذا كنت واحداً من المتطوعين فى دراسة أقوم بإعدادها سيكون عليك أن تقوم بكتابة تلك الأحداث ، ومن المؤكد أننى كنت سأكتشف أنك ـ بما أنك شعرت بتلك الحالة النفسية السيئة ـ ستزداد احتمالية تذكرك لأحداث سلبية من الماضى أكثر مما لو كنت فى حالة نفسية عادية ، وبالمثل ـ فإنك إن كنت فى حالة نفسية إيجابية ـ كأن أطلب منك تذكر نجاح قمت بتحقيقه مؤخراً ، أو أن أطلب منك تخيل إحساسك إذا ما ربحت فى اليانصيب ، فمن المؤكد أنك ستتذكر المزيد من الأحداث الإيجابية .

وتلك الدراسة تم إجراؤها مرات عديدة مع مجموعات مختلفة كل مرة بحيث تمثل جميع أنماط الشخصيات ، وكانت النتائج واحدة دائماً : كلما ازداد وجه الشبه بين حدث وبين حالتك النفسية الحالية ، ازدادت احتمالية تذكرك له .

ويفسر المتخصصون فى علم النفس المعرفى تلك الحالة فيقولون إنه عندما يقع حدث معين ، فإن الذاكرة الإنسانية لا تكتفى بتسجيل تفاصيل ذلك الحدث (كدخول رئيسك فى العمل أثناء قيامك بالحديث عن أحد الأمور مما نتج عنه تشتيتك ونسيانك لما كنت تتحدث فيه ؛ لذا كان عليك البدء من جديد) بل تتعدى ذلك لتسجيل شعورك الناتج عن ذلك الحدث (عدم الكفاءة أو العجز) . وبتكرار مثل تلك الأحداث مع الوقت ، تقوم ببناء شبكة من الذكريات المتعلقة بالأحداث يربطها جميعاً رابط واحد وهو أنها خلقت لديك شعوراً واحداً ، وبالتالى ، فإنه بمجرد حدوث موقف جديد يجعلك تشعر بالعجز أو عدم الكفاءة كدخول مديرك أثناء حديثك ، فإن تلك الشبكة من الذكريات التى خلقت نفس الشعور تتداعى بحيث يصبح من المستحيل معها تجنب التفكير فيها . ويقول " ألبرت باندورا " واصفاً ذلك : " إن تنشيط إحدى الوحدات المسئولة عن انفعال معين

فى شبكة الذاكرة يسهل استدعاء الأحداث المرتبطة بها " . أو بلغة أكثر سهولة ، فإن الحالات النفسية السلبية تعمل على تنشيط تذكر مرات الإخفاق فى الماضى فى حين أن الحالات النفسية الإيجابية تعمل على تنشيط تذكر مرات النجاح فى الماضى .

وتعتقد بعض الدوائر الأكاديمية أن قوة الحالة النفسية تتجاوز ذلك الحد حتى إن البحث الذى قام البروفسيور" جيه . دى . تسديل " قد توصل لنتيجة مفادها أن دور الحالات النفسية السلبية لا يقتصر على تنشيط الذكريات المتعلقة بتفاصيل مرات الإخفاق فى الماضى ، بل - والأكثر خطورة - أنه يتعداها لتكوين المرء صورة شاملة لنفسه على أنه عديم القيمة ، وغير كفء .

حسناً ، إننى لا أريد الانزلاق لتفاصيل الجدل العلمى الدائر حول هذه الفرضية ؛ لأنه على اختلاف التوجهات العلمية فإن تلك الفرضية ليست محل جدل . وتقرر تلك الفرضية بإيجاز أن إجبار المرء على التفكير العميق فى أحد أوجه قصوره فى الماضى من المؤكد أن له آثارًا سلبية عليه ، ويصف " باندورا " ذلك التيار الهابط من الحالات النفسية السيئة قائلاً : " إن الذكريات التى تخلفها الأحداث السلبية تزيد من الشعور بالإحباط وعدم السعادة ، وذلك الشعور بالإحباط يؤدى لتدنى الشعور بالكفاءة الذاتية مما يؤدى بدوره إلى إضعاف الدافعية وقصور الأداء مخلفاً شعوراً أقوى بالإحباط ، وهكذا فى دوامة لا نهائية للهبوط " .

لذا ، فإذا كان ثمة من يريد تدمير فرصه فى تحقيق النجاح الدائم ، فما عليه إلا أن يتمعن فى أوجه ضعفه ، ويدقق النظر فى مرات إخفاقه السابقة ، أو يتذكر مواطن قصوره . إن من يفعل ذلك سرعان ما سيئول به الحال إلى التساؤل عن جدوى النهوض من فراشه أساساً .

• • •

دعنا الآن نمعن النظر قليلاً فى الأمر وفى عجالة ، إننا نعلم الآن أن الخريطة الجينية لأى شخص ـ وعلى الرغم من تشابهها تماماً مع خريطة باقى البشر ـ إلا أنها تختلف عن خريطة أى إنسان غيره بعض الاختلافات الطفيفة بيد أنها مؤثرة ، إننا الآن نعرف أن تلك الاختلافات تجعل عقل كل فرد يشكل شبكة متفردة من الروابط بين مواضع الاقتران الشبكى لديه ، مما يخلق أنماطاً مختلفة ومتميزة لطريقته في التفكير ، والمشاعر ، والتعلم ، والذاكرة ، والسلوك . ونعرف أيضاً أنه على الرغم من أنك تستطيع مواصلة التعلم فى مرحلة الرشد ، إلا أن ذلك التعلم سيحقق أفضل مردود فى تلك المجالات التى تعرف الكثير فيها بالفعل . . تلك المجالات التى تتميز أفرع مواضع الاقتران الشبكى لديك فيها بالكثافة والقوة .

ومن وجهة النظر النفسية ، فإننا نعلم أنك ستكون أكثر احتمالية للعودة لوضعك الأفضل ، وزيادة مثابرتك ، وثقتك بنفسك فى تلك المجالات التى حققت فيها قدراً من التميز و الإجادة ، وأنك ستعمل على نقل تلك المشاعر القوية لتحديات جديدة فقط عندما تكون تلك التحديات شبيهة بالمجالات التى حققت فيها قدراً من التميز

وأخيراً ، فإننا نعلم أننا سنشعر بقدر أكبر من الإيجابية والنشاط والحماس عندما نقلع عن تمعن التفكير فى الصراعات وأوجه القصور فى الماضى ، وبدلاً من ذلك نركز تفكيرنا على الإنجازات التى حققناها فى الماضى ، أو كما هو القول الأثير لأستاذى د . " دونالد أو . كليفتون " بأننا نعرف " أنك لن تكون أبداً قوياً إلا عندما تفكر بصورة جلية فى مرات وأوجه نجاحك " .

وكل ذلك يبدو أنه يعمل على تقديم الدعم الكافى للمتبارى الأخير من المتبارين الثلاثة للشيء الواحد اللازم لتحقيق النجاح الدائم والمتمثل فى " اكتشف مواطن قوتك ، واعمل على تنميتها " . مما لاشك فيه أن تلك الفكرة مفيدة للغاية ومن شأنها توجيه الكثير من الخيارات التى تتخذها خاصة فى بداية حياتك العملية . وعلى الرغم من ذلك ، فإن

ذلك الاتجاه ـ وكما سنعرض ـ لن يحقق الكثير ، إنه يعمل على تحريك مجموعة من التبعات والنتائج ثم لا يستطيع توجيهها التوجيه المناسب .

المتبارى الثالث

" اكتشف مواطن قوتك ، واعمل على تنميتها " .

توقف دقيقة حتى تعمل بنصيحة د . " دونالد كليفتون " ، فكر فى نجاح حققته فى الفترة الأخيرة ، وتمثله فى عقلك بأوضح ما تستطيع . ماذا كان سبب ذلك النجاح ؟ غالبا ما كان ذلك النجاح نتيجة ظروف خارجية مثل التوقيت المناسب ، أو مجموعة من الظروف المواتية ، أو حتى الحظ . دعك من ذلك كله ـ إن استطعت ـ حتى تحدد الدور الذى لعبه سلوكك الفردى الخاص لتحقيق ذلك النجاح ، ماذا فعلت تحديداً وكان من شأنه تحقيق ذلك النجاح ؟

هل قمت بالإعداد الجيد الواعى ؟ هل قمت بتحليل المتغيرات المشاركة فى الحدث ثم اكتشفت دون لبس أى مجموعة من تلك المتغيرات سيقود لأفضل النتائج ؟ أم هل اكتفيت بالسرعة والحزم فى السلوك أكثر مما فعل الآخرون ؟

ربما تستطيع شرح وتفسير النجاح الذى حققته بصورة أكثر رحابة من تلك الصورة الآلية ، وربما كان ذلك النجاح نتيجة للحدس أكثر من كونه نتيجة للتفكير السديد والسلوك الواضح ، حيث ربما خامرك شعور داخلى بأن ذلك السلوك هو ما ينبغى عمله ، أو ربما فسرت قدرتك على استدرار تعاطف الآخرين معك ـ حيث لم يكن أثر سلوكياتك أقوى من رغبة الآخرين فى مساعدتك ، أو ربما كنت أكثر مثابرة من الآخرين .

بمجرد أن تجد التفسير الذى يقنعك بسبب نجاحك ، عليك معاودة التفكير بشأن نجاح آخر ، ولاحظ إذا ما كان نفس التفسير ينطبق عليه

أم لا ، ثم جرب نجاحاً ثالثاً وطبق نفس التفسير عليه ، ثم نجاحاً رابعاً وهكذا .

وهناك الكثير من الطرق التقليدية الشائعة لقياس مواطن قوتك كاختبارات (Strengths Finder) ، إننى أرى أن ذلك النوع من التفكير المتعمن المبتكر بشأن النجاحات السابقة يمكن أن يعمل كانطلاقة جيدة جداً لقياس مواطن القوة . وكلما ازدادت قدرتك على التنقيب عن مبررات نجاحاتك السابقة ، سترى أن بعض الأنماط المحددة والمتكررة من السلوك والإدراك تحدث على غير توقع . إنك إن تحليت بالموضوعية الكافية مع ذاتك ستجد أن تلك الأنماط ليست جزءاً من شخصيتك فحسب ، بل ستجد أيضاً أنك تحقق أفضل النجاحات طالما تتناغم تلك الأنماط بصورة جيدة مع التحديات التى تواجهها . ونقصد بكون تلك الأنماط جزءاً من شخصيتك أن تكتشف أنك تتميز بالتنافسية ، أو التركيز أو الصبر أو القدرة التصورية .

وتلك الأنماط تمثل مواطن القوة لديك ، وبما أنها - على حالها - تمثل الطريقة التى تشكل عقلك ، فمن المحتمل أن تنعم بها لما تبقى من حياتك . ومع الوقت ستتعلم توظيف تلك الأنماط بصورة أكثر إنتاجية وتعمل على توظيفها بصورة أكثر رقياً وفائدة ، إلا أنك لن تستطيع تغييرها بصورة كبيرة . وفى الواقع ، فإن علم دراسة المخ فى الوقت الحالى - وكما سبق أن أوضحت - يؤكد أن تلك الأنماط ستصبح - مع التقدم فى العمر - أكثر وضوحاً ودقة وأن أفرع مواضع الاقتران العصبى ستزداد قوة ، وأن تلك الزيادات - بهذا المعنى - تعنى تطوراً ونمواً ورقياً أكثر مما أنت عليه الآن .

وبأخذ كل ذلك بعين الاعتبار ، فليس ثمة شك أن تحديد مواطن قوتك وبرمجة حياتك المهنية طبقاً لها نصيحة سديدة . لقد قابلت المئات ممن يفعلون ذلك بالتحديد ، لكننى لم أسمع من بينهم قصة حياة توضح قوة بناء الحياة المهنية على أساس مواطن القوة الشخصية أكثر من قصة حياة " تامى هيم " فقلما يتم الاهتمام بمواطن القوة

والتركيز عليها لأسباب سأوجزها عما قليل ، إلا أن حالة " تامى " تظهر أن ذلك أمر ليس بالعسير .

طالما كانت " تامى " تشعر بالإعجاب الشديد بحياة المتاجر ، وبلغ بها هذا الإعجاب أنها أدركت أنها تريد العمل فى مجال تجارة التجزئة وهى لم تتجاوز الثانية عشرة من العمر .

وتبتسم " تامى " قائلة : " إن ذلك ليس حقيقياً تماماً فى الواقع ، فقد كان ذلك الإعجاب من قبل ذلك حيث اعتدت كطفلة أن ألعب مع صديقاتى لعبة المتاجر ، وفى سن الثانية عشرة بدأت أتحدث عن الأمر بصورة جدية " .

وفى سن السادسة عشرة وضعت ذلك الإعجاب موضع التطبيق - مدعومة بتشجيع من عمها - حيث تقدمت للعمل فى أحد متاجر سلسلة (لازاروس) القريب من سكنها فى مدينة إنديانا بوليس . وقال المسئولون عن المتجر وقتها إنهم لا يوظفون أحداً بدوام جزئى ، وبما أن " تامى " لم تكن تدرك وقتها معنى الدوام الجزئى فقد ظلت جالسة فى حجرة الانتظار طوال اليوم يحدوها الأمل الساذج فى أن شغفها الواضح بالعمل سيجعلهم يوظفونها . وكما هى العادة فى مثل تلك الحالات ، حدث أن أقنع شغفها بالعمل وحبها له المسئول عن التوظيف وجعله يوافق على توظيفها بعد أن تحدد لها أخيراً موعد لمقابلة ذلك المسئول الذى طلب منها التوجه إلى المخزن صبيحة اليوم التالى .

وتحكى متذكرة ذلك فتقول ، فى البداية كلفونى بالأعمال الشاقة والمملة ليوضحوا لى أن العمل فى المتاجر ليس بالسهولة التى أتوقعها ، إلا أن ما لم يدركوه أننى ومنذ اليوم الأول أصبحت معتادة على العمل ومدمنة له ، إننى من النوعية التى تختار التركيز على الوضع الحالى واللحظة الحالية ، وعلى سؤال " ماذا نستطيع فعله اليوم ؟ " ، لذا فقد أصبحت أحب المردود الفورى للعمل فى تجارة التجزئة . إنك فى ذلك المجال ترى النتيجة المباشرة والفورية لإحداث تغيير فى طريقة

عرض البضائع ، أو نقل أحد المنتجات من مكان لآخر ، فالمردود في ذلك المجال فورى ومباشر .وذلك ما كنت أحبه حيث أقوم يومياً بتقديم عروض على مسرح العمل أمام الآلاف من العملاء . ولم يكن يسعنى التفكير فى شيء أكثر إثارة من الذهاب للعمل يومياً والقيام بذلك " .

وقد ظلت " تامى " تمارس العمل فى ذلك المتجر طوال سنوات دراستها الثانوية والجامعية التى تخصصت فيها فى دراسة تجارة التجزئة فى جامعة " بوردو " . وبعد تخرجها التحقت ببرنامج التدريب الإدارى للشركة . وعلى مدار الخمسة عشر عاماً الأخيرة تدرجت فى المناصب الإدارية من مدير قسم إلى مدير متجر صغير ، إلى متجر أكبر ثم أخيراً تمت ترقيتها إلى منصب نائب مدير إقليمى ، وليس النجاح والتقدم دائماً بتلك الصورة السهلة والسلسة التى نصفه بها ـ فقد حدث أثناء تلك المسيرة أن تعرضت الشركة للإفلاس الذى نجم عنه تسريحها من العمل فى منصبها لمدة ثمانية عشر شهراً وتكليفها بالعمل فى متجر يبعد مسيرة ثلاث ساعات بالسيارة عن منزلها وابنتها الصغيرة . إلا أن " تامى " حافظت على شغفها بالعمل فى تجارة التجزئة بعلاقاته وفورية مردوده .

ثم تلقت عرضاً من شركة أخرى بأن تلتحق بالعمل لديهم كنائب رئيس إقليمى مسئول عن الإقليم الشرقى للولايات المتحدة . وعلى الرغم من أن ذلك العرض كان يعنى أن على الأسرة الانتقال لـ " ميتشجان " ويعنى أيضاً انتقال والدتها المسنة والتى تعانى مرض الزهايمر للعيش معهم فى ذات المنزل ، وكذلك كان يستوجب على زوجها العالم الذى يجرى أبحاثه الانتقال معها والعناية بوالدتها المسنة مخاطراً بمستقبله العلمى والمهنى . وبعد أن درست تلك المتغيرات وافقت على عرض الشركة الجديدة .

وبعد سنتين من العمل مع الشركة الجديدة استدعاها رئيس مجلس الإدارة ، وأخبرها بأن أعضاء مجلس الإدارة قرروا تعيينها رئيساً

للشركة . وكان ما يشغل بال أعضاء مجلس الإدارة عند اتخاذهم ذلك القرار أن خبرة " تامى " لا تتجاوز إدارة المتاجر لذا فقد قرروا ترقيتها إلى نائب رئيس للشركة وأوكلوا إليها مهام المبيعات والتسويق وتخطيط المتاجر ، والتصميم ، وعمليات إدارة قسم المشروبات .

لقد كانت تلك الوظيفة الجديدة أول وظيفة مكتبية فى تاريخها المهنى حيث لم يصبح موكلاً إليها للمرة الأولى فى حياتها المهنية المهام ذات المردود المباشر .

سألتها عن ذلك قائلاً : " وكيف اعتدت ذلك ؟ " .

أجابت : " إن الأمر ليس سيئاً للغاية ، لأننى ـ كما ترى ـ على دراية وخبرة جيدة بالعمليات ، وأنا أعرف بالفعل كيفية تحقيق التوفيق بين المبيعات والتسويق ، والتصميم فى المتاجر . لقد كنت أرى أن العمليات ـ ما يراه العملاء فى المتجر ـ مجال تتكامل فيه جميع الأنظمة الأخرى . ولذا فقد كنت أنظر لتلك الأنظمة ـ رغم أننى لا أصل لدرجة الخبراء فى أى منها ـ من خلال منظور " كيف يمكن لتلك الأنظمة خدمة العمليات ، وأعتقد أن ذلك ساعدنى على مواصلة التركيز واتخاذ القرارات الصحيحة ، وإضافة لذلك ، فقد كنت أعلم أننى لن أبقى فى ذلك المنصب إلا لمدة سنة واحدة " .

وعندما انتهت تلك السنة تم ترقيتها كما كان مقرراً لمنصب الرئيس ، وهو المنصب الذى تشغله الآن منذ أربع سنوات ـ أربع سنوات رائعة من وجهة نظرها ، فتقول فى ذلك : " لقد اعتدت الذهاب للعمل يومياً ولعب لعبة المتجر الضخم ، حيث أقوم ببيع بضاعة ومنتجات أحبها لعملاء يريدونها محاطة بفريق عمل من الزملاء الرائعين " .

وذلك هو نفس شعور بل اتجاه الشركة ككل حيث حدثت زيادة مطردة فى الأرباح ـ رغم وجود منافسين أقوياء ، والحروب الخارجية ، والإنترنت بما يقدمه من فرص للنجاح أو الفشل ـ بما جعل أسعار أسهم الشركة تزيد بنسبة ٦٦٪ على عام ٢٠٠٢ .

قصة " تامى " قصة مؤثرة وملهمة ، ولكن هل يمكن لنا جميعاً تحقيق مثل ذلك النجاح . إننى لا أشير هنا إلى تدرج " تامى " فى المناصب وارتقائها السلم الوظيفى ، قدر ما أشير إلى قدرتها على إيجاد مجموعة من الأدوار يمكنها من خلالها توظيف مواضع قوتها التوظيف الأمثل وبصورة متسقة ومتواصلة ، ومع ذلك ، فأنا لا أقصد بإلقائى الضوء على فكرة " اكتشف مواطن قوتك واعمل على تنميتها " أنها الشيء الواحد الذى ينبغى معرفته لتحقيق النجاح الدائم . بل اخترت ذكر " تامى " لأنها استثناء من تلك القاعدة ، فهى ليست ممن أسميناهم العشرينيين . إنها ـ إن شئت ـ تنتمى إلى نسبة الواحد بالمائة وليس العشرين بالمائة وهم أولئك الذين يستطيعون إيجاد مسار قوتهم ، والبقاء عليه دون مشتتات ، ودون سلوك طرق جانبية ، أو الاستجابة للإغراءات التى تدعوهم للتحول عنه على مدار حياتهم المهنية كلها .

وحالة " تامى " هذه حالة فريدة من نوعها ، فالأمر الشائع أنك عندما تجد دوراً يمكنك من خلاله توظيف مواضع قوتك ، ويمكنك أن تحقق فيه بعض النجاح المستحق ، تجد عروضاً ، وأدواراً وفرصاً ومسئوليات جديدة تعترض طريقك حيث يكون عليك الاختيار من بينها . ومع إغراء الكثير من تلك الفرص ، إلا أن القليل منها فقط هو ما يضمن مواصلة توظيفك لمواطن قوتك واستغلالك لها بينما باقى تلك الفرص ـ وعلى الرغم من أنها قد لا تبدو سيئة ـ إلا أنها ستعمل على إخراجك عن مسار مواطن قوتك التى تحدد نجاحك .

وعادة ما لا يبدو ذلك التغيير فى الأدوار عديم الفائدة . قلما يقوم المرء بإحداث تغيرات جذرية فى حياته المهنية كالتحول من العمل فى مجال الطب إلى الاشتغال بالصحافة مثلاً ، ولا أن ينتقل من العمل بالمبيعات للعمل فى قسم العمليات ، وحتى إن فعل فإنه قلما يجعل حواسه وأفكاره موجهة بالدقة ذاتها التى يكون عليها اشتغاله بالدور الذى يناسبه فعلاً . وبدلاً من ذلك ، فإن ما يحدث فعلاً هو ما يطلق عليه الزحف الوظيفى بمعنى أن يحقق المرء نجاحاً مبدئياً فى دوره

يضاف إلى ذلك الدور مسئولية إضافية تلو أخرى إلى أن يتبدل دوره الوظيفى الأساسى بالابتعاد تدريجياً عن مواطن قوته حتى يستيقظ أخيراً ذات صباح ليكتشف أن وظيفته صارت مصدراً للضيق والملل وأنها لا تحقق له الإشباع الذى كانت تحققه من قبل ، أو تسبب له الإحباط أو تستنزف جهوده ، أو جميع ما سبق .

إنه من الضرورى لتحقيق النجاح اليقظة الدائمة لمثل تلك التغيرات الطفيفة ، واتخاذ ما يضمن تصحيح مسارك فوراً ، إنك إن لم تفعل فسينتهى بك الحال أبعد ما يكون عن مسار النجاح الذى قد لا تستطيع العودة إليه أبداً .

وسأضرب لكم مثالاً بذاتى . لقد التحقت بالعمل فى مؤسسة " جالوب " لأننى كنت أريد تعلم كيفية إدارة لقاءات لقياس وتحديد مواهب وإمكانات البشر ولكن عندما التحقت بالعمل ، اكتشفت أن ما أحبه حقاً هو شرح القوة الهائلة لتلك المواهب وأثرها على الأشخاص . لقد كانت التفاصيل المعقدة للمقابلات التى كنت أعقدها ذات جاذبية من نوع ما ، إلا أنها لم تكن شيئاً مقارنة بالإثارة الناتجة عن محاولة توضيح وتفسير ظاهرة فى مثل تعقيد ظاهرة الموهبة ، ومحاولة إقناع المتشككين فى قدرة الموهبة على تحقيق النجاح المستدام وتوضيح الأمور له بالطريقة التى أراها بها ، وبالطبع ، فلم يكن الحظ حليفى على طول الطريق إلا أن ذلك لم يكن يشعرنى بضيق كبير ، لقد كان رد فعل كل شخص ألتقى به يوضح لى أيًا من الأمثلة التى كنت أسوقها معقولا وأيها لم يكن كذلك ، ويوضح لى كذلك المواضع التى كان منطقى فيها سليماً وأيها كان ينطوى على التفاف حول المنطق ، وكان ذلك المردود أداتى فى مزيد من الممارسة وإحداث تغيير ، لقد أحرزت نجاحاً لا بأس به فى عملى ، ومع ذلك فقد ظللت محتفظاً بحبى له وشغفى به لدرجة أننى قد أظل فى مكتبى لوقت متأخر أكتب مسودات أفكار جديدة وأخطط لأساليب مبتكرة ، وأذرع أرضية البهو الكبير جيئة وذهابا أستمع لنفسى وأنا أرددها بصوت مسموع .

لقد كنت بذلك الوصف ، أتمتع بكل مواصفات العشرينى الحقيقى .

وبعد ذلك بدأت الأمور تتبدل وعن غير وعى منى بذلك ، ولقد تصادف أن كان أحد العملاء - ممن أقنعتهم بفكرة قدرة الموهبة وأوضحت له كيفية توظيفها - تنفيذياً فى شركة سينمائية كبرى . وكانت الشركة تبحث عن وسيلة تمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية بعد ظهور منافس قوى لهم . وكان من الواضح أن ما تقدمه مؤسسة " جالوب " - الطريقة المنهجية لاختيار وتوظيف موظفين أكثر موهبة - يفى بالغرض .

وبدأ تورطى فى الأمر بإلقاء سلسلة من المحاضرات على المدراء العموميين ومدراء الأفرع عن مدى أهمية الموهبة والسبب فى أهميتها وكذلك كيف يمكن انتقاء الموهوبين ، وكنت ألقى تلك المحاضرات مرتين أسبوعياً وعلى مدار شهور طويلة ، وكان المئات والمئات من العاملين فى تلك الشركة يحضرون تلك المحاضرات حيث لم أكن أدخر جهداً فى إعطائهم أفضل ما لدىّ عن الموهبة وقدرتها . وكانت الأمور تسير على خير ما يرام وكنت فى غاية السعادة وقتها .

فى الواقع ، فإن الأمور سارت على ما يرام لدرجة أن مدى تورطى فى الأمر ازداد مع الوقت بصورة كبيرة . وازداد خبراء مؤسسة " جالوب " الذين اشتركوا فى المهمة ، وازدادت مجموعات البرامج والاستشارات المعقدة التى يقدمونها . ورغبة منى فى التأكيد على جودة العلاقة التى عملت جاهداً على بنائها ، انتقلت إلى " فلوريدا " لمساعدتهم فى إدارة العمل .

وهناك فى " فلوريدا " ظل من المتوقع منى أن أقدم قدراً مناسباً من الشرح والمحاضرات ، إلا أن ما لم ألحظه أن النواحى الإدارية لمهمتى كانت تزداد يوماً بعد يوم ، لقد كانت رغبتى فى تحقيق النجاح لى وللشركة تحكم عقلى لدرجة أننى لم أستطع ملاحظة ذلك التغير . وبالإضافة لذلك ، فقد كنت قادراً على التعامل مع المتطلبات العقلية

والذهنية للدور الموكول إلىّ بصورة مقبولة ، لذا فإن المهام الأخرى التى لم أستطع الوفاء بها أو المواعيد النهائية التى لم أستطع الالتزام بها لم تطلق إشارة تحذيرية توضح لى أن ثمة خطأ يجرى .

ومع ذلك فإن ما أدركته تدريجياً وبعد فترة هو أن شخصيتى صارت آخذة فى التغير ، فقد أصبحت سريع الغضب ، أثور لأتفه الأسباب . لقد كنت أشعر بعصبية وحدة وتوتر أثناء لقاءاتى ولم أكن أشعر بالاسترخاء بعدها ـ ورغم ذلك ، فقد كنت أظل ساهراً حتى وقت متأخر أعمل على تحديد مسئوليات كل فرد فى تلك الشركة ، وبذلك كنت أنهض فى صبيحة اليوم التالى متثاقلاً ومشتتاً ، وشاعراً بعدم الراحة . وبدأت حالتى الصحية فى التدهور نتيجة لكل من قلة النوم والقلق الدائم بصورة أخذت ترهقنى تدريجياً .

وبعد عام والنصف من ذلك العمل تحولت حياتى إلى فوضى كاملة .

ولم تكن نصيحة " اكتشف مواطن قوتك واعمل على تنميتها " توضح لى طريقة من شأنها إيقاف ذلك التدهور ، إن ما سبب لى ذلك التدهور ليس أننى لم أجد طريقة لاكتشاف أو تنمية مواطن قوتى ، بل على عكس ذلك فحتى مع حالة التدهور تلك كنت أستحضر مواطن قوتى على أساس يومى ، فقد قمت على مدار الثمانية عشر شهراً تلك بإلقاء ما يزيد على خمسمائة محاضرة عن الدور الهائل الذى يلعبه اختيار أو انتقاء الموهوبين للعمل .

لم يكن سبب ذلك التدهور إذن تنمية مواطن قوتى بل كان تبدل مسئولياتى بصورة هائلة حتى إن معظم نواحى الدور الذى كنت أقدمه كانت قد تجاوزت إلقاء المحاضرات إلى مجموعة من الأنشطة مثل القدرة على التواجد والاستجابة لاحتياجات العملاء وتلبيتها ، وتحمل المسئولية عن جودة أداء الآخرين فى العمل ، وإدارة الكثير من المشاريع المختلفة فى ذات الوقت . ولأسباب لها علاقة بجيناتى الوراثية ، ومواضع الاقتران الشبكى لدىّ ، كان كل نشاط من تلك الأنشطة يسبب لى ارتباكاً ، ويجعلنى أعانى مر المعاناة ، وأن تلك

الأنشطة ـ مجتمعة وعلى مدار الوقت ـ صارت تستنزف طاقتى . ولم يكن ذلك الأمر بسبب أن تلك المسئوليات قد فرضت علىّ ، فلم يحدث ـ أن قام أحد بترقيتى أو بتكليفى بمثل تلك المهام التى خلقت لدىّ شعوراً بعدم الكفاءة . لقد كان الأمر ببساطة أن العديد من الأبواب الجديدة فتحت أمامى بعد تحقيقى بعض النجاح الأولى وأننى لم أكن بالحكمة الكافية حتى أننى دلفت إلى كل تلك الأبواب .

وبإيجاز ، فلم تكن مشكلتى أننى كنت بعيداً عن مسار مواطن قوتى ، وبذلك فلم أستطع تحقيق النجاح ، بل كانت مشكلتى أننى بعد أن حققت نجاحاً أولياً لم أكن أتمتع بالنظام والحكمة اللازمين للإبقاء على تركيزى عندما تواجهنى التعقيدات المتزايدة والفرص الجديدة التى يجلبها النجاح .

إن الشيء الوحيد الذى ينبغى معرفته عن تحقيق النجاح الدائم ـ اكتشف ما لا تحب فعله وتوقف عنه ـ يتناقض تناقضاً مباشراً مع تلك القضية . نعم ، من المؤكد أن عليك إمعان النظر فى مواضع قوتك واتخاذ قراراتك المهنية بما يتوافق معها ويحقق الاستفادة منها ، إلا أنك ينبغى أن تترك لنفسك الحرية لتجربة أدوار ومسئوليات جديدة وترى مدى مناسبتها لك . ومع ذلك ـ فأثناء نموك ، وأثناء تحقيقك النجاح ، عليك أن تظل متيقظاً للنواحى التى تجعلك تشعر بالملل فى الدور الذى تقوم به ، أو تجعلك تشعر بالإحباط أو تستنزف طاقاتك . وحينما تعى المواضع التى لا تحبها لا تحاول مواصلة العمل فى ظلها ، لا تتوقع أن تلك المواضع بمثابة حقائق حياتية سوف تتعلم منها ، لا تقبلها على أمل أن تتغير ، بل أخرجها من حياتك بأسرع ما تستطيع وتحرر منها .

إننى لو كنت قد فكرت فى ذلك الشيء الواحد ووضعته فى بؤرة تفكيرى ، ما كنت لأهدر ثمانية عشر شهراً من حياتى ـ بل كنت سأتخذ الخطوات اللازمة (والتى سأشرحها فى الفصل التالى)

للتخلص من تلك الأنشطة والتحرر منها حتى أتحرر وأتمكن من تنمية وتنقيح المواضع المتفردة والمميزة لأوجه قوتى .

إذن ، فإن نصيحة " اكتشف مواضع قوتك ، واعمل على تنميتها " نصيحة سديدة ، إلا أنها غير كاملة ، إن تلك النصيحة بلغة الرياضة ستجعلك تشارك فى المباراة . لكن النجاح الأولى الذى تمكنك من تحقيقه سيعود عليك بمجموعة من التبعات ـ فرص أكثر ، وتعقيدات أكثر ، وخيارات أكثر ـ الأمر الذى لن يكون إيجابياً بالنسبة لك إن لم تكن حريصاً وواعياً بما يحدث .

ونصيحة " اكتشف ما لا تحب فعله وتوقف عنه " توضح الطريقة المناسبة فى التعامل مع مثل تلك التبعات . إنك بمجرد أن تشارك فى المباراة ، فإن تلك النصيحة توضح لك الطريقة أو الأسلوب الذى ينبغى عليك اتباعه وصولا لمستويات أداء النجوم الكبار ، وكذلك توضح لك كيفية الحفاظ على تلك المستويات من الأداء ، وأساليب تحقيق الفوز بصورة دائمة ومتسقة .

• • •

ومما لاشك فيه أنك أثناء محاولاتك الجادة لتطبيق تلك الفكرة ستجد حولك من يحاول إثناءك عن ذلك .

قد يقول البعض إنه ليس من الضرورى أن تحب ما تعمل ، فالأهم هو أن تجيد ما تعمل ، لكن لا تثق بتلك النصيحة ، فربما تجيد عمل بعض الأمور التى لا تشعر فيها بالاستمتاع ، إلا أن استمتاعك بما تعمل بمثابة الوقود اللازم لمواصلة العمل ، ومواصلة النمو والبحث وحث نفسك على تحقيق مستويات أعلى من الحرفية والإتقان ـ وبدون مثل ذلك الاستمتاع سيتوقف أداؤك عند حد معين .

وقد ينصحك البعض الآخر بعدم الثقة فى الأنشطة التى تشعر بالاستمتاع فيها ؛ لأنه من المحتمل أن تحب شيئاً لا تجيد أداءه .

ومن المؤكد أن ذلك يحدث أحياناً . عليك فقط أن تشاهد الأجزاء المحذوفة من البرنامج التليفزيونى American Idol لترى أعداداً لا حصر لها ممن يحبون الغناء وعلى غير دراية بالكارثة التى سيلحقونها بالجماهير إن هم مارسوا الغناء . ومما لاشك فيه أن يحدث نفس الأمر فى مجال العمل ، فلقد عملت أنا شخصياً مع أحدهم وكان ذلك الشخص مصراً على إلقاء المحاضرات على الرغم من أن صوته وإيقاع كلماته لهما مفعول السحر فى غلبة النوم على المستمعين .

وعلى كل الأحوال ، فإن ذلك لا يحدث بالقدر الكثير الذى تتوقع حدوثه بها . إنك إذا لم تكن تجيد أداء شيء ، فسيتكرر فشلك فيه ، وعندما تفشل فى أداء أحد الأنشطة بصورة متكررة فإن شعورك بالكفاءة الذاتية ـ كما يوضح بحث " ألبرت باندورا " سيقل ، وستزداد مشاعر الإحباط ، ومع الوقت ستتجنب ذلك النشاط كآلية بسيطة من آليات البقاء التى تتميز بها الطبيعة البشرية . إن حبك لشيء لا تستطيع تحقيق نجاح فيه ليس سوى حالة طارئة فى الغالب . (أما إن استمرت تلك الحالة ، فإن ذلك يعود إلى عدم دراية المرء بأنه غير ناجح فى ذلك المجال ، والإخفاق فى ذلك المجال قد يكون راجعاً لعدم تحقيق معايير الأداء الجيد المطلوبة ، أو عدم وضوح أو توضيح تلك المعايير لذلك الشخص ، وهو الأمر الذى يتطلب إسداء النصح له دون مواربة) .

وقد يخبرك البعض أنك ينبغى أن تجد بعض الصعوبات فى حياتك ، أو قدرًا معينًا منها حيث سيعمل ذلك الجزء على تقويتك وإيضاح الأمور الجديدة ويصقل مهاراتك ويجعل منك شخصاً أكثر قيمة وخبرة تماماً مثلما يصقل المحار اللؤلؤ . وكما يقولون ، فإنه لولا بعض العناء لما وجد اللؤلؤ .

لا تأخذ تلك النصيحة على عواهنها ، فعندما يتعلق الأمر بالعمل لن يؤدى ذلك النزر اليسير من الصعوبة إلا إلى استنزاف طاقتك ، وكل دقيقة تقضيها فى ممارسة نشاط يبعث على ضيقك هى دقيقة مهدرة .

إنها دقيقة لن تتعلم فيها سوى القليل ، وستعمل على إضعافك ، والتقليل من عزيمتك وقدرتك على التحسن وتتركك للدقيقة التى تليها . إنها دقيقة كان يمكنك قضاؤها فى تطبيق مواطن قوتك وتنقيحها ، دقيقة كان بوسعك أن تتعلم فيها الكثير وتقوى نفسك فيها استعداداً للدقائق التالية .

وقد يقول البعض إن الناجحين فقط هم من يتمتعون برفاهية التخلص من الأمور التى لا يحبونها فى مجال عملهم ، وللمرة الثانية ، لا تأخذ تلك المقولة على عواهنها ، حيث من المفروض أن تتغير تلك المقولة لتصبح : لا يحقق الناجحون نجاحاتهم إلا لأنهم لا يتساهلون مع المنغصات أو ما لا يحبونه فى مجالات عملهم . وذلك الموقف الصُلب فى وجه تلك المنغصات هو ما أدى إلى نجاحهم .

وذلك لا يعنى بالتأكيد تجاهل احتياجات الزملاء ، ولا رفض تقديم الدعم عندما يطلب منك ذلك ، إن مثل ذلك الأسلوب الانكفائى على الذات لن يجعلك تحظى بالشعبية والإعجاب بين زملائك ، إننا نقصد هنا أنك ستقدم أفضل الإسهامات الممكنة سواء على مستوى الأداء الفردى ، أو الأداء داخل فريق عندما يتوافق دورك توافقاً كبيراً مع مواطن قوتك ، وأن ترتيب أوضاعك لفعل ذلك هو مسئوليتك دون سواك .

وحتى تكون على ثقة دوماً بكفاءتك على هذا الصعيد ، ينبغى أن تخصص دقيقة كل ثلاثة أشهر مثلاً للإجابة عن السؤال التالى : ما هى النسبة المئوية من يوم العمل التى تشعر خلالها بالكفاءة الذاتية وبالتفاؤل ، والإيجابية ، والتحدى المصحوب بثقة ؟ ولنضع السؤال بصورة أكثر بساطة : ما هى النسبة المئوية من يوم العمل التى تشعر فيها بأنك تفعل ما تحب عمله ؟

لقد حضرت منذ فترة أحد اجتماعات شركة (بست باى) ولقد تم خلاله طرح ذلك السؤال على عشرة من أكثر مدراء المتاجر نجاحاً داخل الشركة ، وتراوحت الإجابة بين نسبتى ٧٠ ـ ٩٥ ٪ . وقد تبدو

لك تلك النسب غير واقعية بالمرة ، إلا أنها لا تختلف كثيراً عن إجابات معظم الناجحين ممن قمت بلقائهم ، وبذلك ينبغى أن تتخذ تلك النسب كأسس معيارية للمقارنة بها . إن الناجحين هم أولئك الذين يعملون على تعديل أدوارهم الوظيفية بما يسمح لهم بقضاء فترات طويلة فى فعل ما يحبونه . وذلك لا يحدث اعتباطاً بل يحدث نتيجة ليقظتهم الدائمة لتلك الأنشطة التى لا يحبونها وتخلصهم منها بسرعة ، إنهم يحمون الوقت الذى " يفعلون فيه ما يحبون " حماية المحب الغيور لحبيبه .

وعليك فعل نفس الأمر إن أردت تحقيق النجاح الدائم . عليك أن تكون واعياً بالظروف والمخاطر المستقبلية والتحسب لها ، وعليك كذلك تقييم المجالات التى تختار قضاء وقتك فيها وطريقة قضائك لذلك الوقت . نعم ، ينبغى أن تشعر أن بإمكانك تجربة أدوار ، ومهارات ومسئوليات جديدة ، إلا أن عليك ـ حال اكتشافك أنك تقضى أقل من نسبة ٧٠ ٪ من وقتك فى أداء ما تحب ـ تحديد تلك الأنشطة التى تحول بينك وبين ذلك واتخاذ ما يلزم حتى تتحرر منها للأبد . وكلما ازدادت كفاءتك فى ذلك ، ازدادت معها إبداعيتك ، وإمكانية عودتك لوضعك الجيد ، وازدادت معها قيمتك ، ونتيجة لكل ذلك يزداد مستوى نجاحك .

الفصل ٧

كيف ـ إذن ـ تحقق النجاح الدائم إذا ما . . . ؟

وبذلك فإن السؤال يصير : وكيف تحديداً يمكنك فعل ذلك ؟ كيف يمكنك " تحديد ما لا تحب والتوقف عن عمله " ؟

قد تبدو جزئية " اكتشف ما لا تحب عمله " للوهلة الأولى جزئية مباشرة ـ وما أصعب إدراك أنك لا تحب شيئاً بعينه ! ـ في حين أن الجزء الثانى من النصيحة يثير الكثير من التحدى . وفيما يتعلق بالجزء الثانى من النصيحة ، فإنك محق ، فعندما يتعلق الأمر بالتحرر من الجوانب التى لا تحبها فى عملك يقف العالم كله فى وجهك .

لاشك أن كل مؤسسات الأعمال ستستفيد استفادة عظيمة إذا ما تحول أكبر عدد من العاملين بها إلى عشرينيين (نسبة العشرين بالمائة الأكثر نجاحاً) ، إلا أن البناء الطبيعى لأية مؤسسة غير معد بالأساس لتحقيق ذلك ، بل إن تلك المؤسسات ـ أو الجيدة منها على أية حال ـ معدة لتوصيل شىء ذى قيمة لعملائها ، أما نجاح العاملين بها وشعورهم بالرضا والإشباع المهنى فلا يهم المؤسسة إلا بقدر إسهامه فى

إضافة قيمة لما تقدمه تلك المؤسسات لعملائها ، وبناء على ذلك فقد قررت معظم المؤسسات أن أفضل طريقة للتأكد من أنك تقدم شيئاً ذا قيمة لخدمة العملاء تتمثل فى وضع معايير أداء لكل دور فيها ـ على مندوبى المبيعات فعل (س) ، وعلى مديرى المبيعات فعل (ص) ، بينما على القادة أو رؤساء أقسام المبيعات فعل (ع) ــ وكذلك تتمثل تلك الطريقة فى تدريب الموظفين على الوفاء قدر الإمكان بمتطلبات تلك القوالب الثابتة سابقة الإعداد .

والمتمعن حتى لأكثر البرامج التطورية وضوحاً ـ كفرصة لتلقى التدريبات على يد مدرب محترف للفنيين ، أو الالتحاق بإحدى الدورات التدريبية للتمرن على القيادة الناجحة ـ المزودة بأفضل المردودات المتاحة سيجد أن تلك البرامج موضوعة بالأساس لتحقيق تكيف الفرد مع دوره الوظيفى وتأهيله له بأفضل الصور الممكنة .

وكما نرى ، فإن جميع البحوث تؤكد أن أسلوب التنمية والتطوير القائم على مبدأ " تحجيم القدرات الفردية حتى توافق متطلبات دور بعينه " أسلوب غير منطقى ، ورغم كل شيء فليس ثمة شك فى معقولية بناء وتصميم المؤسسات بالشكل الذى يخدم عملاءها ، ولا أدعى بأن ذلك التوجه غير سديد ، لكننى ببساطة أود توضيح أنك بعملك فى إحدى المؤسسات فلن يهتم أحد كثيراً بقضية تخلصك مما لا تحب عمله ، وأن ذلك شأنك أنت دون غيرك .

تشجع إذن ، إن التحرر مما لا تحب عمله ليس بالشكل المرعب الذى تتخيله ، فكر فى الجزء الأول من النصيحة " اكتشف ما لا تحب عمله " فإنه يتطلب منك إعمالاً للفكر أكثر مما تظن . إن درجة عدم حبك لمختلف الأشياء تختلف من شيء لآخر ، وهناك سبب لكل شيء من الأشياء التى لا تحبها ، وكلما ازددت وعيا فى تحديد سبب ما يضايقك بدقة ، ازدادت قدرتك على تحديد ما ينبغى فعله للتخلص من مصدر القلق ، إننى هنا لا أدعى أن الأمر سيكون هيناً دائماً ، إلا

أنك فى تلك الحالة ستكون أقدر على التصرف بمزيد من الوعى والإدراك .

إن مصدر أى كدر يعود فى الغالب لأنماط أربعة محددة من المشاعر ، وكل شعور من تلك الأنماط الأربعة له مسبب ، وبذلك فإن لكل منها معالجة مختلفة ، والشعوران الأولان ـ كما سأوضح ـ يتطلبان اتخاذ نفس الإجراءات الحاسمة السريعة فى حين أن الشعورين الآخرين يتيحان مساحة أكبر للحركة .

الشعور بالملل

إذا كان الملل هو الشعور السائد لديك ، فغالباً ما يكون ذلك لعدم شعورك بتلبية اهتماماتك الحقيقية . وربما تستمتع بالسلوكيات والأفعال ذاتها ، أما مضمونها فلا يمثل لك شيئاً .

لقد كانت " ميليا توماس " تعانى تلك الأزمة . عندما التقيت " ميليا " كانت تعمل مشرفة إنتاج على البرنامج التليفزيونى (صباح الخير أمريكا Good Morning America) . وكانت وظيفتها الجلوس فى حجرة المراقبة تتابع الشاشات العشرين فى تلك الغرفة حيث تشاهد مختلف المشاهد ، والمردود المباشر لتلك المشاهد واللقطات المصورة والتى يتم تجميعها معا لإخراج البرنامج . وكانت مسئولية " ميليا " تتمثل فى الربط بين كل تلك المشاهد حتى تخرج عملاً مترابطاً ومسلياً .

وكانت غاية فى المهارة فى عملها . ولم تكن تلك المهارة تقتصر على تحديد الطريقة التى ينبغى أن تعرض بها جزئية معينة من البرنامج ، وتوجيه النصح لمقدمى البرنامج عما ينبغى فعله فى الوقت المناسب ، بل كانت مهارتها تتجاوز ذلك حيث كانت تحتفظ بأفضل حالات الأداء عند حدوث خطأ ما ، وعلى الرغم من أن معظمنا ـ لو كان يعمل بنفس العمل ـ سيشعر بالهلع حال حدوث انقطاع فى إرسال القمر الصناعى ، أو حال تجمد صورة الكاميرا على وجه الضيف ، إلا

أن تلك الأحداث كانت تجعل تفكير " ميليا " أكثر وضوحاً ، لقد كان من الواضح أنها دائمة التوقع لحدوث مثل تلك الأخطاء وكانت تعرف بالضبط أى مشهد ينبغى تقديمه عند حدوث ذلك .

لم تكن مشكلة " ميليا " إذن أنها لا تجيد أداء عملها ، بل كانت تتمثل فى نظرتها لموضوع البرنامج على أنه غاية فى الرتابة والملل خاصة أنه يعرض فى فترة الصباح . لقد كانت أكثر اهتماماً بالأخبار السياسية والاقتصادية ، والأحداث العالمية .

وعلى الرغم من أن بعض فقرات البرنامج كانت تتناول تلك الأمور إلا أن غالبية الفقرات كانت تتناول أخباراً خفيفة : كعرض أزياء الربيع الذى تقدمه إحدى شركات الملابس ، وطريقة إعداد فطيرة القرع فى الأعياد ، أو إجراء لقاء مع صاحب الكلب الفائز بالمسابقة الدولية لعروض الكلاب .

وظل شعورها بالملل لما تجاوز السنة ، إلى أن قررت - بعد تفكير عميق وفحص البدائل - إجراء تصحيح المسار ، حيث قررت الاستقالة والبحث عن عمل يلبى ويوافق اهتماماتها بصورة مباشرة ، والذى كان يعنى فى حالتها التسجيل فى كلية الصحافة جامعة كولومبيا .

وإذا كنت تعانى نفس المعضلة ، فإن عليك فعل ما فعلته " ميليا " . إذا ما اتضح لك أن وظيفتك قد أصبحت أقل إثارة لاهتمامك بصورة واضحة ، فإن عليك الاستقالة منها .

الشعور بعدم الإنجاز

أحياناً ما يكون شعورك بعدم حب ما تفعل راجعاً لإحساسك بعدم الإنجاز ، وليس نتيجة لقلة اهتمامك بما تفعل . ربما كانت متطلبات الوظيفة تشعرك بالاستمتاع عندما تؤديها ، بل إنك تجيد أداء دورك ، إلا أنك تشعر بأن العمل لا يوافق قيمك ، وأبرز مثال على ذلك - وما أكثرها - أن تطلب منك الشركة أو رئيسك فى العمل إتيان سلوك غير أخلاقى ، عندما تواجه مثل ذلك الموقف وتبذل ما فى وسعك لكى

توضح عدم موافقتك عليه ولا يؤدى ذلك لشيء ، ثم تمتنع عن إتيان هذا السلوك ، فإن ذلك الأمر يعنى غالبا ترك العمل .

وهناك بعض الأمثلة على ذلك إلا أنها أقل وضوحاً مما سبق . ربما بدأت تشعر بالضيق فى العمل ، وفى هذه الحالة عليك فحص شعورك فحصاً دقيقاً متأنياً قبل أن تحدد أن المشكلة تتعلق بالقيم . وذلك ما فعلته " كاثرين ديفيز " .

و " كاثرين " تعمل حالياً كمدير علاقات عامة فى شركة (تشالزسواب) حيث تتولى مسئولية إدارة العلاقات بين الشركة وبعض كبار عملائها وهى تشغل هذا المنصب منذ أربع سنوات الآن ، وتحب متطلبات دورها المتمثلة فى ضرورة تواجدها وتلبيتها حاجات عملائها فوراً .

ودور " الدفاع عن العميل " ـ كما تصفه هى ـ يناسب مواطن قوتها وقيمها بصورة كاملة . ومن الواضح أنها كانت تتوقع أن ينتهى بها المطاف إلى ممارسة مثل ذلك الدور الذى تمارسه الآن ، ومع ذلك ، فإن المتتبع لمسيرتها المهنية سيرى أنها مسيرة غريبة بعض الشيء . لقد حصلت " كاثرين " على درجتها الجامعية فى العلوم السياسية ثم حصلت على ماجستير فى إدارة الرياضة ، وكانت من حين لآخر تشعر بالرغبة فى الحصول على درجة جديدة فى الهندسة الكهربية أو المدنية ، أو فى إدارة الأعمال . وقد انتهى بها المطاف كمساعدة تشريعية لعضوة الكونجرس " كارين سيثبرد " نائبة الكونجرس عن المقاطعة الثانية فى ولاية يوتا .

وحينما شرعت فى ممارسة ذلك الدور شعرت بأنه يلبى اهتماماتها (فقد كانت مغرمة بالسياسة منذ أيام دراستها) ، وأنه يشحذ مواطن قوتها (حيث يلعب المساعد التشريعى دوراً شبيهاً بمدير العلاقات العامة باستثناء أن دور الأول يتمثل فى الدفاع عن العملاء فى حين يتمثل دور الثانى فى الدفاع عن جموع الناخبين) .

ومع ذلك ، فإنها لم تكن تحسب حساب المساومات والحلول الوسط التى تتطلبها أوقات الأزمات السياسية .

وتقول فى ذلك الصدد : " من بين مهام المساعد التشريعى أنه يطلع على الكثير من الخطابات . وإننا جميعاً نعرف ما قد يقوله أو يرغبه جموع الناخبين . ومن الطبيعى أن النائب التشريعى يعرف مطالب جماهير الناخبين ويعلم المعايير والأسباب التى انتخبوه على أساسها ، إلا أنه قد يوقع مثلا بالموافقة على أحد القوانين التى تتعارض مع رغبات الناخبين حتى يستطيع الالتحاق بلجنة الاقتصاد القومى فى الكونجرس . إننى أعلم بالطبع أن مجرد فكرة الحكومات قائمة على حلول وسط ، إلا أننى لم أكن أتصور مدى صعوبة تلك الحلول .

ربما تظن أن " كاثرين " على قدر من السذاجة . وإن ذلك الظن صحيح ، فإنها لا تزال على سذاجتها إلى الآن حيث تقول : " مازلت أشعر بغصة . عندما أرى النواب يتخلون عما يؤمنون به وما خاضوا حملتهم الانتخابية من أجله لا لشىء إلا لكى يظلوا محتفظين بالكرسى . إن ذلك يؤلمنى إيلاماً شديداً " .

وعندما وجدت " كاثرين " أن عليها قبول حل وسط قاس بالنسبة لها قررت اتخاذ المسار الوحيد المتاح أمامها ، فاستقالت من ذلك الدور باحثة عن دور يعتمد نجاحها فيه على قدرتها على الحفاظ على وعودها ، ويمكنها من خلاله إقامة علاقات دائمة على ذلك الدور الذى تمثل فى : دور مدير العلاقات العامة .

وعليك إذا شعرت بأن عملك لا يوافق قيمك ، أو أنه يطلب منك تنازلات لا تقبلها ، أن تفعل ما فعلته " كاثرين " ، لأن بقاءك فيه بغرض المال أو الأمان سيصير صفقة خاسرة على المدى البعيد حيث سيسلبك أفضل ما لديك .

• • •

وماذا يحدث إن كان عملك يلبى قيمك ، واهتماماتك إلا أنه لا يشحذ مواطن قوتك ؟

الشعور بالإحباط

إن مواطن قوتك فى حالة يقظة وحماس دائمين كما سبق أن أوضحنا ، ولقد أوضحنا أيضاً أن مواطن قوتك ناتجة عن النمو الجيد للأفرع الكثيفة على شجرة مواضع الاقتران الشبكى بما يؤدى إلى قوة وطاقة تتطلب الإفصاح والتعبير عنها .

إنك إذا ما كنت شخصاً مراعيا لشعور الآخرين بطبعه ، فلن تستطيع منع ذلك أو تغييره ، حيث لن تستطيع التحرر من شعورك بمشاعر من حولك ، وبالطبع ، فأنت تستطيع تعلم طريقة توجيه تلك القوة التوجيه الإيجابى البناء ، وكذلك تستطيع تعلم طريقة تمكنك من تجنب المواقف التى ليس من صالحك إظهار ذلك الشعور أثناءها كأن تعمل مثلاً محصلاً فى شركة بطاقات ائتمان لأنه سيصبح من العسير أن تنجح فيها . ومع ذلك فإن ما لا تستطيع فعله هو التخلص من ذلك الشعور .

أو على الأقل لن تستطيع التخلص من ذلك الشعور لفترة طويلة . وربما يتطلب عملك كبت مواطن قوتك ، وذلك الوضع قد تستطيع تحمله لفترة إلا أن الضغوط اليومية وتراكمها سيجعل تلك القوى تنفجر انفجار غطاء بركان ثائر فى آخر الأمر .

وحينما تصل مشاعر الإحباط لديك لذلك الحد ، فإن أفضل ما يمكنك فعله هو البحث عن دور مختلف تماماً ، دور يطلق لمواطن قوتك العنان ، ومع ذلك ، فإذا ما أمكنك ملاحظة إحباطاتك قبل الوصول لتلك الدرجة الحرجة ، فمازال أمامك مسار أقل خطورة ويتمثل فى تعديل مواصفات ذلك الدور حتى يتوافق فى أحد جوانبه مع مواطن قوتك ويعمل على شحذها وبذلك يتحقق بعض النجاح الذى يمكنك

استثماره لتحقيق نجاح أكبر بما يمكنك في النهاية من تغيير مواصفات ذلك الدور حتى يصبح موافقاً لمواطن قوتك تماماً .

وذاك سيتطلب منك المثابرة ، ويتطلب أيضاً من مديرك الاستعداد للتجربة كما توضح ذلك قصة " براين ديلتون " [1].

عندما قابلت " براين " لأول مرة كان يعمل مديراً إقليمياً للمبيعات في شركة كبرى للمعدات والتجهيزات الطبية . وكانت تلك الشركة تبيع الكثير من المنتجات ، مثل أسرَّة المستشفيات ، والمجاهر ، والكاميرات ، والمشارط الجراحية . وكان لقائي به في بداية تسعينات القرن الماضي حيث كانت أفضل وسيلة في ذلك الوقت لبيع أي من تلك المنتجات هي الذهاب مباشرة إلى الأطباء الذين يستعملونها ومحاولة إقناعهم بمدى تفوقها وتميزها على غيرها .

ولم تكن المستشفيات وقتها تهتم كثيراً بسعر الأدوات الطبية لأنها لم تكن تدفعها بصورة مباشرة بل كانت تقدم فواتير شراء تلك التجهيزات للحكومة أو لشركة لتأمين التي تتولى دفعها إضافة لهامش ربح بسيط للمستشفى . وكل ما كان يهم المستشفيات هو الإمكانيات الفنية لتلك التجهيزات وتفوقها على غيرها .

إذن ، فقد كان البيع في بيئة مثل تلك يتطلب توظيف مندوبي مبيعات شباب وموهوبين ، ومن الذكاء بما يكفي لتعلم الخصائص الفنية للمنتجات ، ومن الحكمة بحيث يستطيعون إقامة علاقات جيدة مع الأطباء الذين يشعرون بتميزهم واستثمار تلك العلاقات في عقد صفقات . وكان " براين " متميزاً بل ممتازاً في ذلك ، فقد كان يتحلى بمهارة فائقة في اختيار الموظفين المناسبين ، وفي إحاطة فريق المبيعات بالتركيبة الصحيحة والمناسبة المتمثلة في مزيج من الحب والضغط . وكان " براين " قد حصل على لقب المدير الإقليمي المثالي على مدار أربعة أعوام متتالية .

---

[1] " براين ديلتون " ليس شخصية واقعية ، بل رمزية في هذا الكتاب .

وعلى الرغم من ذلك النجاح ، فقد كان إحساس " براين " بالإحباط آخذاً فى التزايد . لقد كان من بين مواطن قوة " براين " الأساسية قدرته على فحص العناصر المختلفة التى تكتشف أحد المواقف واستخلاص منهج عمل أو نمط محدد ، أو مجموعة تصورات وأفكار توضح السبب فى سير الأمور بالطريقة التى تسير بها . لقد كان " براين " رجل أفكار يتميز بالابتكارية فى إيجاد طرق جديدة لمعاينة الأمور وفحصها ، أو " ناسج أحلام " كما اعتاد رئيس الشركة على تسميته ، لقد كانت تلك الموهبة موطن قوة نادراً وقيمًا ، إلا أن ما كان يضايق " براين " أن وظيفته الحالية لا تعمل على شحذ تلك القوة أو التعبير عنها . لقد تم تحديد أساليب العمل ، وتجهيز المنتج ، وتحديد السعر، وكل ما كان مطلوباً منه تكليف مندوبى المبيعات بأساليب العمل حيث يبيعون منتجاً محددا بسعر محدد .

وعلى الرغمٍ من شعوره بالإحباط ، و تفكيره فى الاستقالة ، فقد لمح فى الأفق تغييراً ـ إذا ما أحسن استغلاله ـ سيمنحه الفرصة للتعبير الكامل عن تلك القوة المتمثلة فىٍ نسج الأحلام .

وقد بدا ذلك التغيير طفيفاً للوهلة الأولى حيث أعلنت الحكومة الأمريكية فى بدايات هذا القرن أنه من الآن فصاعداً لن تظل المستشفيات تعمل على أساس دفع فواتير تجهيزاتها من خلال الحكومة أو شركات التأمين . وبدلاً من ذلك قررت الحكومة تسعير جميع العمليات الطبية فى ضوء القوانين المتعلقة بالتشخيص الطبى وبرامج التأمين الصحى لكبار السن وغير القادرين ، مع إلزام شركات التأمين بدفع تلك الأسعار المحددة فقط بغض النظر عما تتحمله تلك المستشفيات من تكلفة .

وكان ذلك القرار بمثابة صدمة مروعة للمستشفيات ، لم تكن المستشفيات تهتم كثيرا بأسعار التجهيزات على مدى حقبة طويلة ، أما الآن فقد أصبحت الأرباح التى ستحققها مرهونة بالتكلفة التى تتحملها لكل عملية ، ومع أن ضغط تقليل التكلفة قديم قدم عالم

الأعمال نفسه ، إلا أن ذلك الإجراء كان يمثل للمستشفيات بداية عالم جديد وغريب .

وكان ذلك الإجراء يعنى لـ " براين " فرصة عظيمة حيث أدرك على الفور أن مقاليد الأمور تغيرت لتصبح فى يد المدراء الماليين للمستشفيات ، وليس فى أيدى الأطباء . والآن أصبح رأى الأطباء بشأن المنتجات والتجهيزات أقل أهمية من رأى المدير المالى للمستشفى وبتوصله لتلك الحقيقة ، فعل " براين " ما يفعله كل ناسجى الأحلام حيث تبنى نظرة استشرافية للمستقبل . لقد كان يدرك أن دخوله فى حرب أسعار مع الشركات المنافسة يعنى الانتحار ، لذلك فقد ركز تفكيره على تمعن السؤال : بغض النظر عن المنتجات التى نبيعها ، وأسعار تلك المنتجات ، ما الذى نستطيع فعله لمساعدة المستشفيات على تحقيق نجاح أكبر فى ظل تلك الظروف الجديدة ؟ وأدرك أنه إذا استطاع الإجابة عن ذلك السؤال فستراه المستشفيات هو وشركته على أنهم ناصحون وليسوا رجال مبيعات .

ويقول " براين " شارحاً ذلك " : لا ينبغى أن نبدو بمظهر البائعين ، بل ينبغى أن نبحث عن وسيلة من شأنها مساعدة المستشفيات على مواجهة ذلك الواقع الجديد . إننا إذا استطعنا البرهنة على أننا مساعدون لهم ، فمن تعتقد سيشترون منتجاته ؟ " .

وفى البداية جرب " براين " العمل على الجانب المالى حيث قرر السماح للمستشفيات بدفع أسعار التجهيزات بالتقسيط ، بدلاً من أن يطلب منهم الدفع الفورى . وكانت تلك الفكرة تناقض سياسات الشركة بشأن المبيعات ، إلا أن " براين " حصل من رئيسه على الضوء الأخضر لتجربة تلك الفكرة مع مستشفيين . وقد أثبتت نجاحاً وفاقت عقود الشراء بناء على المعايير الجديدة عقود الشراء العادية ، وسرعان ما أسند إلى " براين " مهمة توجيه ونصح قسم المبيعات بالكامل بشأن الطريقة التى تقدم بها الشركة تلك العروض الجديدة إضافة إلى مسئولياته دوره كمدير إقليمى .

وعلى الرغم من تلك النجاحات ، ظل عقل " براين " فى حالة استثارة دائمة (فهو من النوعية من البشر الذين يقفون على مكاتبهم حتى يروا الأشياء من زاوية مختلفة ، أو الذين يأخذون القطار من نيويورك إلى واشنطن . لمجرد إمعان النظر فى نواة فكرة جديدة) . وسرعان ما توصل " براين " للفكرة التالية : إن ثمة وجهاً بسيطاً للشبه بين المستشفيات ومؤسسات العمل الأخرى ، فالمستشفيات تتألف من مجموعة من العمليات المترابطة تؤدى فى النهاية لإنتاج شخص متعافى من مرضه ، وقياساً على ذلك التشبيه توصل إلى أن إدارة المستشفى تنطبق عليها نفس معايير مؤسسات العمل الأخرى ، مثل السيطرة على المخزون .

من أكبر المشاكل التى تعانيها المستشفيات ضياع المخزون حيث يضيع سنوياً على المستشفيات متوسطة الحجم ملايين الدولارات بضياع الكثير من الأدوات مثل المناشير الجراحية ، وسلوك خياطة الجراحة ، والمناظير ، والضمادات ، والكاميرات . وليس معنى ضياع تلك الأدوات أنها سرقت ، بل معنى ضياعها يتجلى فى الجملة الشائعة : " ليس لدىّ فكرة أين ذهبت " . وكثيراً ما يستعير أحد الأطباء منظاراً لإجراء عملية جراحية ثم ينسى أن يعيده مرة أخرى . وغالبا ما تعمل المرضات على إخفاء الأدوات فى مكان تعلمه هى وحدها حتى تجدها عندما تحتاجها لعلمها أن تلك الأدوات كثيراً ما تضيع . وتلك الأدوات الضائعة أو المخبأة تشكل إهداراً كبيراً لأن إدارة المستشفى دائماً ما تشترى أدوات جديدة فى حين أن أدواتها مازالت داخل المستشفى .

وللتغلب على تلك المشكلة ، اكتشف " براين " وسيلة تقنية وقام بتجربتها . وتقوم تلك الوسيلة على تركيب شريحة حاسوبية دقيقة فى كل أداة من أدوات المستشفى حيث تعمل تلك الشريحة على تحديد مكان الأداة بما يمكن إدارة المستشفى من معرفة موضعها بالتحديد طوال

الوقت ، أو تتبع خروج تلك الأداة من المستشفى فى حال خرجت من المبنى لسبب أو لآخر .

وبيع جهاز مثل هذا للمستشفيات يتطلب أسلوباً مختلفاً تماماً عن مجرد بيع منتج تقليدى . وكان " براين " يرى أنه نظراً للاستثمارات الضخمة التى تنفقها المستشفيات ، فإن كل صفقة ينبغى أن تصبح صفقة نظرية بمعنى أن على مندوب المبيعات تقديم نفسه على أنه مستشار كفء وليس على أنه متخصص فى المنتج الذى يقدمه . وكما حدث من قبل ، فقد حصل " براين " على موافقة رئيسه على تجربة ذلك الأسلوب الجديد ، وتدريب مجموعة جديدة من مندوبى المبيعات ، وإرسالهم للعمل الميدانى ، وللمرة الثانية يحدث النجاح الفورى والهائل . لقد كان النجاح هائلاً ـ فى الواقع ـ لدرجة أنه تم عقد صفقات شراء مع الشركة بلغت قيمتها ٢٥ مليون دولار وحدثت زيادة فى نمو الشركة بنسبة ٦٢٪ فى تلك السنة وحدها حتى إن الشركة قررت إنشاء قسم جديد اسمه المبيعات الاستراتيجية وتعيين " براين " رئيساً له .

واليوم يشعر " براين " بالاستنفار ـ فليس من السهل أبداً عقد مثل تلك الصفقات الناجحة ـ إلا أنه لم يعد يشعر بالإحباط . ويقول عن ذلك : " إننى أحب وظيفتى الحالية ومتطلباتها ، وأسوأ شىء يمكن لأحد أن يفعله بى هو أن يقوم بترقيتى " .

لقد تحول ما بدأ كإحساس بالإحباط وبعض الأفكار الغريبة إلى دور جديد تماماً ، دور يتقاضى " براين " أجره عنه ليعمل فى نسج الأحلام ويحولها إلى صفقات ناجحة . وإذا كنت تشعر بإحباط شبيه بالذى كان " براين " يشعر به ، فربما كانت هناك طريقة أمامك لفعل ما فعله . أوجد جدولاً صغيراً يمكن لمواطن قوتك أن تفيض فيه حتى تجعل من ذلك الجدول نهراً فياضاً .

• • •

أما الشعور الأخير الذى سنتناوله ، فإنه يقدم لك أكبر مجموعة من الحلول على الرغم من أنه قد يكون أخطرها جميعاً . وذلك الشعور ليس نتيجة لنقص الاهتمام ، ولا قلة الشعور بالإنجاز ، ولا لكبت الموطن القوة ، بل إنه نتيجة للحاجة لمواطن قوة بعينه فى حين أن ذلك الموضع يمثل وجه قصور لديك سواء كانت تلك الحاجة بصورة مفاجئة أو تدريجية . ومن ذلك ـ مثلاً ـ أن يطلب منك يومياً التعامل مع الأمور بطريقة تبدو لك غير طبيعية ، أو عندما تغفل يومياً عن رؤية أشياء كان ينبغى ملاحظتها ، أو عندما تربكك أمور يراها الآخرون بوضوح وكل ذلك يؤدى إلى استنزاف قدراتك وطاقتك .

الشعور باستنزاف القوى

ماذا عساك تفعل فى هذه الحالة ؟ أعتقد أنك قد تلجأ لأى سلوك مما سبق أن أوضحته . ربما تترك العمل ، أو تحاول تعديل دورك الوظيفى حتى تقلل الأمور التى تعانى فيها ضعفاً ، إلا أنك إن أدركت ذلك الشعور مبكراً فثمة خياران آخران يمكنك تجربتهما :

أولاً ، وبديهياً قد تبحث عن شخص آخر ليقوم بأداء ما تكره فعله ، إن البشر من التنوع والاختلاف بحيث إن لكل نشاط شخصاً يحقق أفضل أداء فيه ، فربما كنت أشعر بالهلع من فكرة أن على مواجهة الآخرين على أساس يومى ، فى حين أن ذلك أفضل ما يمكنك أنت أداؤه . وربما كنت أنا أقل إنسان نظاماً فى حين أنك قد تطلق صفير السعادة أثناء ترتيبك قائمة التوابل التى تفضلها فى طعامك ترتيباً أبجدياً ، أو ترتب ملابسك فى خزانة الملابس حسب لونها . وإذا ما صدق كل ما سبق ، فإن نجاحى الدائم فى الحياة سيعتمد على قدرتى فى البحث عن شخص مثلك وإقامة شراكة بيننا .

انظر حولك وسترى مدى النجاح والشراكة من وجهة نظر كل من الشركاء . تذكر مثال الرئيس الأمريكى " توماس جيفرسون " الذى سقناه فى الفصل الأول ، وكيف أنه لم يكن خطيباً بارعاً لدرجة أنه

قرر تغيير البروتوكول الرئاسى بحيث صار يكتب - والكتابة كانت من أعظم مواطن قوته - خطبه ويسلمها لمساعده الذى يأخذها إلى شارع بنسلفانيا ويقرؤها على الكونجرس . (ومن المفارقات العجيبة أن ذلك عكس ما يحدث اليوم من كتابة " المساعد " لخطبة الرئيس) .

حسناً ، إن ذلك ليس سوى مثال واحد للتوظيف الحكيم للشراكة من قبل " جيفرسون " ، والمثال الأبرز له يتمثل في شراكته مع " جيمس ماديسون " الذى يختلف عنه جذرياً . لقد كان " جيفرسون " رجل أفكار أكثر ما يشعره بالراحة هو الاستماع لما يطلق عليه المؤرخ " جوزيف إليس " الأفكار (المتناغمة اللائقة) ، داخل عقله ، لقد كان - والحالة هذه - يكره فيما يشبه الازدراء النشاز والضجيج الناتجين عن الجدل المحموم ، والمناقشات الحامية وغير اللائقة للسياسيين فى الأحزاب حتى إنه يقول : " إن لم يكن ثمة سبيل للجنة إلا بالاشتراك فى حزب ، فإننى أفضل ألا أدخل الجنة أبداً " تعبيراً عن كراهيته للجدل الحزبى .

والسياسى الذى يكره الجدل يبدو أنه غير كفء ويعانى أوجه القصور ، إلا أن ذلك لا ينطبق على سياسى كان فى شراكة مع رجل كـ " جيمس ماديسون " . وعلى الرغم من أن " ماديسون " لم يكن أقل من " جيفرسون " ذكاءً إلا أن عقله كان يعمل بصورة مختلفة . لقد كان " ماديسون " مفكراً دقيق التفكير ، وعملياً ، وكان يحب الجدل على الأقل لأنه يمكنه من الخوض فى التفاصيل . ولم يكن " ماديسون" خطيباً حماسياً ، عاطفياً ، متقلب الأهواء مثل " جون آدمز " بل كان رزيناً ، متعقلاً ، واسع الدراية . وكان كما وصفه " إليس " المقابل النثرى لشعر " جيفرسون " .

ونستطيع اليوم أن نجد الكثير من أمثال " جيفرسون " ممن وجدوا أمثال " ماديسون " . وإليكم نموذجاً مأخوذاً من قسم تكنولوجيا المعلومات فى جريدة (واشنطن بوست) ويتمثل ذلك النموذج فى كل من " ستيف جوبز " مع " ستيف وورنياك " فى شركة (آبل

Apple) للحواسب ، وكذلك " ستيف كيس " و " جيم كيمس " فى شركة (أميركا أون لاين) ، وأيضاً " جيم كلارك " مع " مارك أندرس " فى شركة (شكيب) ، مروراً بـ " لارى إليسون " ، و " بوب ماينز " فى شركة (أوراكل) ، وانتهاءً بالطبع بـ " بيل جيتس " ، و " ستيف بالمر " فى شركة مايكروسوفت .

وبمناسبة الحديث عن " بيل جيتس " ، فإن فصلاً يتناول النجاح الدائم فى كتاب لن يكتمل دون ذكر شىء عن أكثر أهل زماننا نجاحاً . وعلى الرغم أن لـ " بيل جيتس " هفواته ، إلا أنه ناجح على العديد من الأصعدة ـ ثروته الشخصية ، استحواذ شركته على السوق ، مؤسسته الخيرية البالغ رأسمالها ٢١ مليار دولار ، حياته العائلية المتوازنة ـ لدرجة أنك قد تتساءل : لِمَ هو ؟ ماذا لديه وينقص الكثيرين منا ؟ إنه ذكى ، لكنه ليس أذكى كثيراً من معظم خريجى كليات القمة . إنه دؤوب وجاد فى عمله ، إلا أن ذلك شأن الملايين من البشر . إنه لا يتميز على المستوى النفسى عن باقى البشر . فى الواقع ، ربما لم يكن وصف " التميز على المستوى النفسى " أول ما يخطر ببالك عند ذكر اسمه خاصة مع ذلك التحفظ الذى يبديه ، وخجله الواضح ، وذلك التحدب الغريب فى كتفيه وطريقته المهتزة فى السير . ماذا يفسر إذن نجاحه المدوى ؟

إليكم تلك الفكرة لتتمعنوا فيها . إن عبقرية " بيل جيتس " ـ تلك العبقرية التى تميزه عن الجميع ـ تكمن فى قدرته على إيجاد الشريك المناسب فى الوقت المناسب . وربما لم يكن يطبق تلك العبقرية دائماً على المستوى الواعى ، ولكن نظرة على مسيرته المهنية ستوضح أنه قد استطاع الدخول فى الكثير من الشراكات . وبدأت تلك الشراكات بصديق طفولته المقرب " كنت هود إيفانز " . لقد كان " إيفانز " مغرماً بالحواسب غرام " جيتس " الصغير بها ، إلا أنه كان كما يصفه الكاتب " مارك ليبوفيتش " قائلاً : " لقد كان أكثر تطلعاً وعزيمة وأكثر تحرراً من مشاعر القلق والارتباك المعوقة ... لقد كان يدفع

" جيتس " للتفكير فى الأمور الكبيرة ، وتحمل المخاطرة " . ونحن لا نعرف إلى أين كانت ستسير تلك الشراكة لأن " كنت إيفانز " لقى مصرعه فى حادث تسلق الجبال يوم ١٨ مايو عام ١٩٧٢ إلا أن ما نعرفه هو أن تلك الشراكة تركت لدى " جيتس " انطباعاً قوياً وذلك ما يتضح من خلال الإهداء الذى سطره " جيتس " على تبرعه بمركز الرياضة والعلوم لمدرسته الثانوية حيث كتب قائلاً : " إحياء لذكرى صديق الدراسة ، والصديق ، والأخ ، والمستكشف " كنت هود إيفانز " .

ويقول " جيتس " عن صديق طفولته : " لقد مر ثلاثون عاماً على وفاته ، ومازلت أتذكر رقم هاتفه " .

وبعد وفاة صديقه ، كوّن " جيتس " شراكة مع زميل دراسة آخر ، وهو " بول ألن " حيث ربط بينهما اهتمامهما الشديد بالحواسب ، وشد كلاهما من أزر صاحبه متخيلين ما عسى تلك التكنولوجيا سريعة التطور أن تصبح .

ثم أتت بعد ذلك الشراكة التى أحدثت النقلة الكبيرة مع زميل دراسته فى هارفارد " مونت دافيدوف " . وفى عام ١٩٧٥ - وهو نفس العام الذى أسس فيه الشريكان شركتهما (مايكروسوفت) - لجأ " جيتس " ، و " ألن " إلى شقة صغيرة فى ألبركرك بولاية نيومكسيكو حيث استقدما " دافيدوف " لتصميم برامج حاسوبية معقدة ومهمة ويصعب تقليدها فى ذات الوقت . قام " دافيدوف " بابتكار برامج حاسوبية ثم عاود تأليف برامج جديدة بعد انهيار الأولى عام ١٩٧٧ إلا أنه شعر بالضيق من الحدة التى كان يتسم بها " جيتس " ، فقرر - فى واحد من أقل القرارات استشرافاً للمستقبل فى تاريخ الحياة المهنية - رفض عرض " جيتس " له بأن يصبح الموظف الثالث فى شركة مايكروسوفت .

وبعد ذلك - وكما هو معلوم - فقد بحث " جيتس " عن موظفين جدد وقام بتوظيف " ستيف بالمر " الذى كان الموظف الرابع والعشرين

فى شركة مايكروسوفت . وظل " بالمر " الشخص الذى يعوض نقاط ضعف " جيتس " على مدار الأعوام الخمسة والعشرين التالية . ولأن " بالمر " كان فى حدة ذكاء " جيتس " واجتهاده فى العمل ، فإن عمله معه قد حقق الكثير من المكاسب والمزايا للشركة . لقد كان " بالمر " أكثر حماساً وصخباً ، وأكثر عاطفية وتعبيراً عما بداخله . ولأنه كان أكثر كياسة وحنكة فى التعامل من " جيتس " ـ مثلما كان " ماديسون " ، فقد كان قرار تعيينه رئيساً تنفيذياً للشركة عام ٢٠٠٠ عندما قرر " جيتس " التفرغ لحبه الحقيقى ـ التخطيط الاستراتيجى ـ أفضل قرار تم اتخاذه .

قد يقول البعض : " ما من شك أنه يستطيع إيجاد الشراكات المناسبة ، فهو " بيل جيتس " ، إلا أنه وكما ذكرت قبلاً فإن السهم غير الموجه جيداً لا يصيب الهدف . إنه قد وصل إلى ما وصل إليه من نجاح لأنه يتمتع بعبقرية فى إيجاد الشركاء المناسبين ، وليس العكس .

وأياً كان تقييمك لـ " بيل جيتس " ، فإنك ستفعل خيراً إن تذكرت أن الشراكة الكفء هى سر النجاح الحقيقى فى حالة كنت تعانى ـن نقاط ضعف تجعلك لا تستطيع القيام بدورك على الوجه الأكمل .

وإذا أخفقت فى ذلك ـ كألا يفى شريكك بالغرض ، أو كأن تكون أوجه قصورك تمثل جوهر أو أساس دورك بحيث لا تستطيع الاستعانة بشريك لأدائها عنك ـ فمازال أمامك وسيلة وحيدة يمكنك تجربتها : أوجد جانباً من جوانب نشاطك والذى من شأنه شحذ قوتك واجعله على قمة أولويات تفكيرك . وتلك الطريقة ـ وعلى الرغم من انطوائها على خدع عقلية أكثر من الأخريات ـ إلا أنها الخيار الوحيد المتاح فى بعض الحالات .

ولنعاود التفكير فى " ديف كويب " كاتب السيناريو الشهير فى هوليوود ، فعلى الرغم من أن الكتابة هى حبه الأول ، إلا أنه يدخل

مجال الإخراج من حين لآخر . إنه بصدد إخراج ثلاثة أفلام حالياً ، الأول " Trigger Effect " والذى يتناول العصبية والتوترات والمشكلات التى تحدث فى منزل عند انقطاع الكهرباء عن إحدى ضواحى لوس أنجلوس . والثانى " Stir of Echoes " والذى يتناول أحداثاً غريبة ، وأشياء زاحفة تحت منزل " كيفن بيكون " . والثالث " Secret Window " والذى يشبه الفيلم الثانى مع الاختلاف أن تلك الأشياء الزاحفة داخل بيت " جونى ديب " الريفى وحوله .

ولأنه كاتب سيناريو تلك الأفلام أيضاً ، وربما أن كل فيلم منها يتعامل مع ذات الموضوعات الغامضة ، فإن قبول " ديف " أو بدأه فى تحمل تحديات جديدة أمر رائع . إنه لم يقفز إلى أرض (الجديد ، أو غير المطروق ، أو المختلف) بل إنه بحث عن التحديات التى تنطوى على ما هو مألوف بالنسبة له ، وعمل على الإضافة لما يبدو مختلفاً بعض الشيء .

وعلى الرغم من أن ذلك يؤدى لنتيجة جيدة ، إلا أن دور الكاتب يختلف عن دور المخرج ، وكان " ديف " يشعر بالضيق تجاه بعض مسئولياته كمخرج . ومن تلك المسئوليات التى تضايقه فى دور المخرج ، كان شعوره بالحرج من إخبار أحد زملائه فى فريق العمل - كمدير التصوير ، أو مؤلف الموسيقى التصويرية - أن عمله ليس كما ينبغى وغنى عن القول أن ذلك يحدث أحياناً ، بغض النظر عن مدى كفاءة كل من أولئك المتخصصين.

وعلى الرغم من تصور " ديف " المثالى أن كل فرد من فريق العمل ينبغى أن يكون عنصراً مساعداً فى رواية القصة وخدمتها ، إلا أن ما يحدث غالباً - وللأسف - فى الواقع أن المؤلف الموسيقى - مثلا - قد يؤلف مقطوعة موسيقية يراها رائعة إلا أنها لا تخدم موضوع الفيلم . وفى مثل تلك الحالة ينبغى أن يقوم شخص ما بمواجهة المؤلف الموسيقى وإخباره بأن يعيد تأليف الموسيقى بصورة تخدم قصة الفيلم .

وفى هذه الحالة ، فإن ذلك الشخص ليس سوى " ديف " نفسه حيث لن يستمع المؤلف الموسيقى فى مثل تلك الحالات سوى لتوجيهات المخرج وحده . وحتى يستطيع " ديف " التعامل مع ذلك النوع من المواجهة الذى لا يحبه كان يلجأ إلى ما يطلق عليه " الشخص الثالث المحايد : الرؤية الفنية " . لقد كانت المواجهة بغرض المواجهة تنهكه وتهدر جهوده ، لكن ماذا عن المواجهة بهدف إنتاج عمل فنى أفضل مستوى ؟ لقد كانت تلك النوعية من المواجهة تشحذ قواه . لذا ، فقد كان يستحضر فى ذهنه " الرؤية الفنية " فى العمل كلما اقتضت الحاجة ذلك . حينئذ فقط يشعر بالثقة والقوة اللازمتين لاستدعاء المؤلف الموسيقى ومواجهته بغرض إنتاج فن أفضل .

• • •

اترك دورك ، أو عدله ، أو ابحث عن الشركاء المناسبين ، أو اكتشف جوانب الدور التى تشحذ مواطن قوتك . تلك الأساليب الأربعة ستثبت لك فعاليتها الكبيرة أثناء كفاحك لإزالة العقبات من طريقك . ما أكثر الضغوط فى عالم العمل حاليا ـ من تغير دائم ، ونقص فى أعداد فرق العمل لتخفيض النفقات فى الشركات ، ورؤساء حسنى النوايا إلا أنهم غير داعمين ، وانتهاء بالاعتقاد الشائع بأن الكفاءة تستلزم التميز على جميع الأصعدة ـ لدرجة أنه من السهل البقاء على ذات المسار حتى مع توظيف الأساليب الأربعة سابقة الذكر . وحتى إن استطعت تحمل تلك الضغوط ، فربما يحدث زيادة فى متطلبات دورك الوظيفى حيث تنحرف عن الطريق الذى نجحت فيه على أمل أن يقود ذلك الطريق البديل إلى أمور أفضل مستقبلاً .

وحتى تدعم نفسك فى وجه تلك الضغوط ، وتتحلى بقدر من الواقعية فى ذلك الطريق البديل المأمول ، اجعل المبدأ الأساسى التالى نصب عينيك : كلما طالت مدة تحملك للجوانب التى لا تحبها فى

عملك ، قل مستوى النجاح الذى يمكنك تحقيقه . لذا ، عليك التوقف عن تحمل تلك الأمور بأسرع ما يمكنك ، ثم ابحث عـن المجـال الـذى يجعلك تخرج أفضل ما لديك حتى تتميز فيه .

الخاتمة

اختلال التوازن المتعمد

منذ زمن بعيد ، في مجرة بعيدة .. بعيدة جداً جلس اثنان من أكثر المبرمجين شهرة في الكون - " فوك " ، و " لانكويل " - بعدما أتما تصميم " ديب ثوت " حاسوبهما العملاق علي أمل أن يلبي رغبتهما في المعرفة ليسألاه سؤالهما .

قال " فوك " - أو علي الأقل أعتقد أنه القائل حيث إنني أعتمد في ذلك الاقتباس علي كتاب " دوجلاس آدامز " الذي يحمل عنوان (The Hitchhiker's Guide To the Galaxy) - : " يا " ديب ثوت " ، لقد كنا نهدف بتصميمنا لك أن تخبرنا ... الإجابة ! " .

قال " ديب ثوت " : " الإجابة ؟ الإجابة عن ماذا ؟ " .

قال " فوك " : " الحياة ! " .

وقال " لانكويل " : " الكون ! " .

ثم قالا معاً : " كل شيء ! " .

ظل الحاسوب يبحث عن الإجابة لما يزيد على سبعة ملايين عام ، إلا أنه عندما أعلنها أمام جماهير الحاضرين ، كانت الإجابة - مع

الأسف - أقل حكمة مما يتصور الجميع ، لقد كانت إجابة (ديب ثوت) عن الحياة ، والكون ، وكل شيء : " اثنان وأربعون " .

إذا كنت ممن قرأوا كتاب (The Hitchhiker Guide To The Galaxy) فستدرك معني تلك الإجابة : لقد كان " دوجلاس آدامز " مؤلف الكتاب يتندر ساخراً علي كل من يحاول التوصل لإجابة واحدة علي تلك الأسئلة وينصحك محذراً أنك إن واصلت البحث عن مثل تلك الإجابة ، فلربما بدوت سخيفاً سخافة " ديب ثوت " .

ومع ذلك ، فقد قام بعض الحكماء علي مر العصور بالمحاولة . ومن بين هؤلاء كان الفيلسوف الفرنسي " رينيه ديكارت " الذي توصل لإجابة متمثلة فى عبارته الشهيرة ، " أنا أفكر إذن أنا موجود " بعد شهور قضاها فى تأمل المارة من شرفة حجرة نومه فى الطابق العلوى . وكان " ألبرت أينشتاين " من هؤلاء أيضاً حيث كرس الخمسة وعشرين عاماً الأخيرة من حياته محاولاً التوصل لنظرية تحقق التوافق بين النظريتين الخاصة والعامة للنسبية اللتين سبق له أن اكتشفهما ، ومن بين أولئك أيضاً عالم الطبيعة النظرية المعاصر " ستيفن هوكنج " الذى نشر كتاباً بعنوان (نظرية كل شيء The Theory of Everything) والذى ضمنه شرحاً لبحثه الطويل المضنى عن نظرية يمكنها أن تقدم شرحاً لكل شيء - بدءاً من عملية تمدد الكون ، وانتهاءً بالتفاعلات بين الجزئيات الدقيقة وعلى الرغم من تعارض ذلك التوجه مع ما يقبله الجميع إلا أن " هوكنج " ليس الوحيد على ذلك الصعيد ، فهناك بالإضافة إليه عالم الطبيعيات الحائز علي جائزة نوبل " ليون ليدرمان " الذى يعبر عن أمله الذى بات واضحاً بأنه الأمل السائد فى الأوساط العلمية قائلاً : " إننى أتوق لأن أحيا حتى أرى جميع النظريات والمبادئ التى يتضمنها علم الطبيعة تختزل فى صيغة واحدة على قدر من البساطة ، والإمتاع يمكننا من طباعتها بسهولة على صدر قميص أو " تى شيرت " " .

وتوضح جميع الدلائل - رغم تحذيرات الساخرين من أمثال " دوجلاس آدامز " - أن ثمة مكوناً داخل أحماضنا الأمينية DNA يجعلنا شغوفين بالإجابات المختصرة الواضحة عن المسائل المعقدة .

حقاً ، قد يقودنا مثل ذلك الشغف من حين لآخر لاستنتاجات مختصرة اختصاراً مخلاً ، وبعض تلك الاستنتاجات - مثل أن الأرض مسطحة ، أو أن لون البشرة يحدد مستوى الذكاء لدى البشر - تبلغ من العبثية مبلغ إجابة " ديب ثوت " : " اثنان وأربعون " .

وعلى الرغم من ذلك ، فإن مثل ذلك الشغف بالإجابات الواضحة قد يكون مفيداً على المستوى الأعمق ، فى عصور ما قبل التاريخ كان البشر الذين يستطيعون التوصل لاستنتاجات واضحة ، والتصرف السريع بناءً على تلك الاستنتاجات - مثل : هل أنت صديق أم عدو ؟ هل آكلك أم تأكلنى ؟ - أكثر قدرة على البقاء على قيد الحياة عن أولئك الذين شعروا بالارتباك نتيجة التعقيد الذى يكتنف العالم ، وعجزوا عن اتخاذ القرار مهدرين الوقت اللازم للتصرف . ومازال ذلك الشغف يحتفظ بقوته وفاعليته حتى عصرنا الحالى حيث إنه يمكننا - إن أحسنا توجيهه - من اختراق التعقيدات حتى نتوصل لأفضل منظور يمكننا من خلاله فحص ذلك التعقيد ، واستجلاؤه ، والتصرف الحاسم بشأنه . كما أن ذلك الشغف يدفعنا لإيجاد وجهات نظر جديدة توضح لنا بجلاء الأمور التى يمكننا تجاهلها ، وتلك التى تتطلب اهتمامنا .

ولم يكن جهدنا فى هذا الكتاب يهدف سوى لتوضيح بعض وجهات النظر هذه ، أو لنقل كان جهدنا هذا يهدف إلى تلبية ذلك الشغف والتوق لفكرة واضحة مع تجنب المبالغة فى تبسيط الأفكار الأخرى .

لقد قمنا بالتنقيب فى ثلاثة موضوعات متعددة الأوجه ، وهى الإدارة ، والقيادة والنجاح الشخصى الدائم ، ولقد قاومت - أو هكذا

أتمنى - إغراء تحديد إجابة وحيدة ، أو خطوة وحيدة ، أو إجراء وحيد من شأنه إحداث الامتياز .

وبدلاً من ذلك ، فقد عرضت ثلاث أفكار مسيطرة ، وثلاثة مناظير أو رؤى من شأنها مساعدتك فى سعيك الجاد للنجاح والشعور بالرضا فى عالم المصالح المتضاربة المعقد الذى نحيا فيه .

إذا أردت التميز كمدير ، فعليك ألا تنسى أبداً أن كل موظف لديك كيان متفرد ، وأن مسئوليتك الأولى ترتيب الأدوار والمسئوليات ، والتوقعات بما يمكنك من استثمار ذلك التفرد ، لا أن تستأصله . وكلما ازدادت مهاراتك فى فعل ذلك ازدادت فعالية وكفاءة توظيفك لتلك المواهب التوظيف الأمثل .

ومع ذلك فالتميز كقائد يتطلب منك مهارة متناقضة لتلك حيث سيكون عليك أن تتحلى بالقدرة على إيجاد احتياجاتنا المشتركة كتابعين والتعامل معها . وبوجه عام ، فإن احتياجاتنا تتمثل فى الحاجة للأمان ، والحاجة للمجتمع ، والحاجة لوجود السلطة ، والحاجة للشعور بالاحترام ، إلا أن ما يخصك أنت كقائد من بين تلك الحاجات حاجتنا للوضوح . وعليك أن تعوّد نفسك على إعطائنا وصفاً دقيقاً وواضحاً لمستقبلنا حتى تبدل خوفنا من المجهول إلى ثقة فى المستقبل . وكلما ازددت مهارة فى ذلك ازدادت ثقتنا فيك .

وأخيراً عليك أن تتذكر أن نجاحك المهنى الدائم مرهون بقدرتك على تنحية الأنشطة ، التى تقف فى وجه شحذ مواطن قوتك ، عن مسارك المهنى . وقد يرسم لك قائدك صورة واضحة المعالم لمستقبل أفضل ، وقد يقدمك مديرك لفريق العمل الجيد واضعاً إياك فى أفضل موقع تحقق فيه نجاحاً ، إلا أنها تبقى مسئوليتك دون سواك أن تجرى التصحيحات الطفيفة - على أهميتها - فى مسارك المهنى بما يمكنك من مداومة تقديم أفضل إسهاماتك للفريق ، وتحقيق مستقبل أفضل . وكلما ازددت مهارة فى فعل ذلك ، ازداد شعورك وشعور

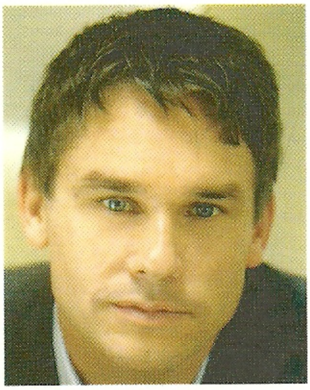
الآخـرين بقيمتـك ، وازداد نجاحـك وشـعورك بالرضـا عـن الـذات والإنجاز .

وكما رأينا فى كل دور من الأدوار الثلاثـة ، فـإن المهـارة الأساسـية المطلوبة لا تتمثل فى التوازن ، بل فى نقيضـها ، أى اختـلال التـوازن المتعمد . لقد رأينا أن المدراء النـاجحين هـم أولئـك الواثقـون مـن أنهـم بتعظيمهم من حجم التفرد لدى كل موظف ، وتأكيدهم عليه ، ومن ثـم استثمارهم فيه سيحققون نجاحهم . ورأينـا أن القـادة العظـام يتعرفـون على العميل الأساسى ، وموطن قوة مؤسسـاتهم ، أو معيارهـا الأساسـى لقياس النجـاح ، أو السـلوكيات التـى سـيلتزمون بهـا ثـم ينحـون مـن ذهنهم وحديثهم كل شيء آخر بغـرض تأكيـد الوضـوح الـذى يحتاجـه تابعوهم . ورأينا أن الفرد العادى يحاول الحفاظ على كفاءتـه والمداومـة عليها من خلال التخلص نهائياً من المنغصات فى عمله ، وبذلك يعتمد طريقة قد تبدو غير متوازنة فى تعامله مـع من حوله .

واتباع تلك الطريقة يتطلب استبصاراً ، ونظاماً ، وشجاعة ، وإننـى آمل من هذا الكتاب أن يزيدك قوة فى تلك المهارات الثلاث .

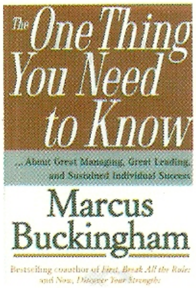
• • •

إن كنت تريد معرفة المزيد عن الشيء الواحـد ، فقم بزيـارة الموقـع التالى : www.marcusbuckingham.com



"بينما كنت أقرأ هذا الكتاب لأول مرة شعرت بالرغبة فى عقد مقارنة بين "ماركوس باكينجهام" و"بيتر دراكر" حيث إن باكينجهام يفعل أشياء ساحرة للغاية: فهو يتحدث بعقلانية فائقة ولكنه يصل بعمق لاستنتاجات غير عادية، وهذا الكتاب يزخر بالحكمة والأفكار غير التقليدية وهو جوهرة وتحفة فريدة تستحق الاقتناء".

توم بيترز



"مع وجود التعقيدات الضخمة لبيئة عمل اليوم وتوقعات العملاء، تمكن "ماركوس باكينجهام" من تقديم طريق واضح لفهم الحقائق البسيطة فى صميم الإدارة والقيادة ولكن أكثر الأشياء قيمة فى هذا الكتاب هى الأمثلة الفريدة المليئة بالتحديات عن كيفية الحفاظ على التركيز على الأداء المهنى الممتاز".

"روبرت إل. نارديلى" الرئيس والمدير التنفيذى لشركة هوم ديبو المتحدة.

"يتميز" ماركوس باكينجهام" بوعيه بما يستلزمه الأمر للوصول للتفوق، ويدعم نصائحه بكم مذهل من الحوارات العميقة والأبحاث، إن هذا الكتاب مهم لكل مَن يطمح فى الإدارة الناجحة والقيادة الفعالة أو أى نوع من الإنجاز الشخصى الذى يريد أن يحققه مع مرور الوقت".

"ريتشارد إم. كوفاسفيتش" الرئيس والمدير التنفيذى لشركة "ويلز فارجو".

"عنوان الكتاب لا يشير إلا إلى القليل عن مدى روعته، فهو يحتوى على الكثير مما تحتاج إلى معرفته حقاً. "ماركوس باكينجهام" هو أكثر المؤلفين براعة وتحفيزاً في موضوعات القيادة أو الإدارة، ويتوصل لنظرياته بطريقة عملية وذلك بدراسة العاملين وأماكن العمل التي يكتب عنها، وهو كاتب ذو أسلوب ممتع ورائع".

"تونى شوارتس"، مؤلف كتاب "The Power of Full Engagement" ومدير شركة "إنرجى بروجكت".

6 281072 050191
282203963

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Book store ... ليست مُجرد مكتبة

FREE PRESS